Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in

Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica

Tesi di Laurea Magistrale

Integrazione tra Intelligenza Artificiale e Customer Relationship Management: il caso Digital Sales

Relatore

Prof.ssa Manuela De Maddis

Candidato

Kevin Pham Nhu

Anno accademico 2021/2022

Sessione di Laurea Luglio 2022

RINGRAZIAMENTI

Dedico questo spazio a tutti coloro che mi hanno supportato e fatto da guida nel mio percorso di crescita personale.

Vorrei ringraziare la prof.ssa Manuela De Maddis, relatore di questa tesi, per la sua sconfinata pazienza, per la sua immensa disponibilità, per i preziosi consigli e per tutti i suggerimenti che mi hanno guidato nella redazione dell'elaborato.

Un sentito ringraziamento va rivolto all'ingegnere Massimo Calabrese, che mi ha proposto il tirocinio su un argomento stimolante e grazie al quale ho avuto l'opportunità di acquisire nuove conoscenze e abilità che mi saranno eccezionalmente utili nel mio futuro professionale.

Grazie anche alla società Guanxi per l'enorme ospitalità e a tutti i colleghi di Digital Sales con i quali ho avuto il piacere di mettermi all'opera.

A mia mamma, mio papà e mio fratello Richard, che non hanno mai smesso di credere in me, che mi hanno sostenuto per l'intero percorso di studi e per i quali non potrò mai ripagarli abbastanza per i loro sacrifici e il loro amore incommensurabile, dedico questa tesi. Grazie di cuore per avermi accompagnato verso questo traguardo.

Infine, voglio esprimere la mia gratitudine ai miei nonni i quali, nonostante la distanza fisica che ci divide, sono sempre stati i miei primi tifosi. Vi voglio bene.

ABSTRACT

I rapporti tra impresa e cliente stanno evolvendo in maniera sempre più rapida. I cambiamenti portati dalla situazione pandemica dovuta al COVID-19 hanno di fatto contribuito all'accelerazione degli investimenti in termini di trasformazione digitale, per la quale diventa necessario apportare modifiche ai canali tradizionali di marketing e di vendita in modo tale da rispondere prontamente ai bisogni sempre più urgenti dei consumatori. Un sistema basato sul Customer Relationship Management (CRM) risulta essere la soluzione più adatta per orientarsi verso un approccio multicanale e guidato dai dati.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di fornire una panoramica sullo stato attuale del CRM, valutando quali aree di un'azienda possano beneficiare dall'installazione di software dedicati alla gestione dei rapporti con il pubblico in ottica di "lead generation". È stato fatto un confronto con la situazione italiana, dove si è ancora distanti nel processo di innovazione tecnologica e nell'utilizzo di strumenti informatici rispetto alle controparti americane ed europee. Si è poi descritta l'importanza della corretta gestione dell'esperienza dell'utente nel suo percorso di fidelizzazione e dell'adozione di una visione "cliente-centrica", che sono punti cardini del cambio di paradigma apportato dalla metodologia "inbound marketing". A tale scopo, vengono presentati il modello "funnel", gli indicatori chiave per giudicare il successo delle strategie e un esempio pratico di mappatura di una situazione "AS IS" del processo di acquisizione dei contatti per progettare una "pipeline TO BE" futura. Vengono quindi descritti il software HubSpot CRM, adoperato durante l'esperienza di tirocinio, e le attività di creazione, redazione, pubblicazione e gestione di articoli di blog come strategia di creazione di contenuti per conto del portale italiano di riferimento di Digital Sales in Italia. Nell'esecuzione di tali compiti è stata adoperato il software di scrittura automatica fornita dalla compagnia Jasper, che si basa sul modello di linguaggio autoregressivo GPT-3, creato dal laboratorio di ricerca OpenAI. Si sono così potuti studiare i benefici derivanti dall'ausilio dell'intelligenza artificiale per facilitare i compiti degli operatori che si occupano di ricercare dati, tracciare bozze e fornire informazioni rilevanti da destinare al pubblico target di riferimento nel processo di creazione di contatti, e come l'impiego di tali strumenti innovativi vada a integrarsi ai sistemi di gestione dei contenuti per far evolvere il CRM.

In futuro, la diffusione dei sistemi CRM potrà dare luogo a una migliore capacità di gestione della conoscenza, orientamento incentrato sul cliente, instaurazioni di relazioni durature e impiego di tecnologie innovative a supporto delle aziende che si approcciano al concetto di industria 4.0.

SOMMARIO

RINGRAZIAMENTI 2

ABSTRACT 3

INDICE DI FIGURE, GRAFICI E TABELLE 7

Indice delle figure 7

Indice dei grafici 9

Indice delle tabelle 10

ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI 11

INTRODUZIONE 13

1. IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) 16

1.1. Che cos'è il CRM? 16

1.2. Breve storia dello sviluppo del CRM 16

1.3. Tipologie di CRM 18

1.3.1. CRM operazionale 19

1.3.2. CRM analitico 20

1.3.3. CRM collaborativo 21

1.4. Aree aziendali che possono evolvere grazie al supporto di un CRM 23

1.5. I vantaggi apportati da un sistema di gestione CRM 29

1.6. I principali software CRM disponibili sul mercato 31

1.7. I ricavi del segmento relativo ai software CRM su scala globale 35

1.8. L'accelerazione della trasformazione digitale 36

1.9. Lo stato corrente del CRM in Italia 38

1.10. Il futuro del CRM 42

2. L'ESPERIENZA DEL CLIENTE E IL PROCESSO DI "FUNNELING" 45

2.1. Gestire l'esperienza del cliente (CXM) 45

2.2. Le differenze tra CRM e CXM 45

2.3. L'importanza dell'adozione di una prospettiva incentrata sul cliente 48

2.4. Il "funnel" 50

2.5. Gli stadi di un processo di tipo "funnel" 50

2.6. Il "funnel" di marketing 52

2.7. Il "funnel" di vendita 55

2.8. Il "funnel" per le risorse umane 57

2.9. Le metriche per misurare il grado di soddisfazione dei clienti e il loro valore 59

2.9.1. Net Promoter Score 59

2.9.2. Tasso di conversione 61

2.9.3. Customer Lifetime Value e Customer Acquisition Cost 62

3. MAPPATURA DEI PROCESSI ESISTENTI (AS IS) E PIANIFICAZIONE DEI PROCESSI FUTURI (TO BE) 67

3.1. La definizione di processo aziendale 67

3.2. L'importanza della corretta analisi di un processo aziendale 68

3.3. La mappatura dei processi 71

3.4. AS IS 74

3.5. TO BE 74

3.6. Il caso Synesthesia 75

3.6.1. La valutazione dello stato AS IS di Synesthesia 79

3.6.2. La progettazione delle pipeline TO BE di Synesthesia 83

4. IL SOFTWARE CRM DI HUBSPOT 88

4.1. Che cos'è HubSpot? 88

4.2. Una breve storia della compagnia HubSpot 88

4.3. Gli strumenti offerti da HubSpot 89

4.4. HubSpot e il CRM 92

4.5. HubSpot e i processi di automazione 95

4.6. HubSpot e la leadership tra i software CRM 98

4.7. La gestione delle "pipeline" e delle proprietà personalizzate 100

5. INTELLIGENZA ARTIFICIALE E PROGETTO OPENAI 105

5.1. Lo sviluppo dell'intelligenza artificiale 105

5.2. Gli ambiti di applicazione dell'intelligenza artificiale 107

5.3. OpenAI 109

5.4. I programmi sviluppati dalla ricerca di OpenAI 112

5.4.1. DALL-E 2 113

5.4.2. GPT-3 115

6. IL PROCESSO DI CREAZIONE E GESTIONE DI CONTENUTI MULTIMEDIALI: IL CASO DIGITAL SALES 119

6.1. La creazione di contenuti 119

6.1.1. Le limitazioni alle pubblicità online 119

6.1.2. La suddivisione dello spazio internet per il reperimento delle informazioni 120

6.1.3. Content marketing 123

6.2. La rilevanza dei contenuti per i clienti e il Search Engine Optimization 125

6.2.1. Search Engine Optimization (SEO) 126

6.2.2. Parole chiave a coda lunga 128

6.3. L'intelligenza artificiale e la stesura di articoli 129

6.4. Redazione, pubblicazione e cura della classifica di blog per un portale dedicato al Digital Sales in Italia 132

6.4.1. Il portale Digital Sales 134

6.4.2. La creazione di articoli con Jasper AI 138

6.5. Risultati 150

6.5.1. Confronto tra traffico generato da articoli scritti con IA e quelli scritti da umano 150

6.5.2. Analisi del traffico organico generato dal sito di Digital Sales 152

CONCLUSIONI 156

BIBLIOGRAFIA 158

SITOGRAFIA 161

INDICE DI FIGURE, GRAFICI E TABELLE

Indice delle figure

Figura 1 – Rolodex 16
Figura 2 - Difficoltà nell'esecuzione di una strategia di marketing digitale 24
Figura 3 - Strumenti per il monitoraggio dei social media 28
Figura 4 - Esempio della vista "kanban" offerta da Pipedrive CRM 34
Figura 5 - 5 principali strumenti di vendita considerati di valore dal 2019 38
Figura 6 - Schema delle fasi che caratterizzano un funnel di vendita 56
Figura 7 - Schema di un funnel dedicato alle risorse umane di un'azienda 58
Figura 8 - Calcolo del punteggio NPS 60
Figura 9 - Variabili utilizzate nell'esempio di calcolo del CLV per Starbucks 64
Figura 10 - Schema generale di un processo 67
Figura 11 - Esempio di un flowchart relativo ad un processo di assunzione 71
Figura 12 - Esempio di Value Stream Map 72
Figura 13 - Esempio di mappa BPMN per un sistema di aste online 73
Figura 14 - Diagramma di Gantt del progetto per Synesthesia 76
Figura 15 - Fasi del ciclo di vita di un contatto 78
Figura 16 - Identificazione dei macro-processi generali che caratterizzano Synesthesia 80
Figura 17 - Pipeline Sales TO BE 84
Figura 18 – SQL 84
Figura 19 - Technical Sales e Pre-Sales 85
Figura 20 - Creazione offerta 85
Figura 21 - Valutazione offerta e Offerta validata 86
Figura 22 - Presentazione offerta e Negoziazione 86
Figura 23 - Stati finali delle trattative 87
Figura 24 - Primi risultati del progetto Synesthesia 87
Figura 25 - Ricavati e utili di HubSpot dal 2014 89
Figura 26 - Elementi che compongono la piattaforma CRM offerta da HubSpot 90
Figura 27 - Percorso di trasformazione del cliente 93
Figura 28 - Aggiunta di criteri per la modifica di proprietà sul software HubSpot 97
Figura 29 - Creazione di una regola per gestire le notifiche interne 97
Figura 30 - Griglia per i migliori servizi software CRM 98

Figura 31 - Quadrante di Gartner delle migliori piattaforme di automazione del marketing B2B 99
Figura 32 - Schermata di HubSpot con vista a "kanban" 100
Figura 33 - Informazioni complete su attività con il cliente 101
Figura 34 - Configurazione della "Sales Pipeline" 102
Figura 35 - Creazione di una nuova proprietà 102
Figura 36 - Assegnazione delle proprietà allo stadio dedicato alle riunioni 103
Figura 37 - Trascinamento di un blocco verso lo stadio successivo 103
Figura 38 - Inserimento delle informazioni necessarie prima di poter procedere in avanti nel flusso 104
Figura 39 - Schematizzazione delle fasi caratteristiche di “reinforcement learning” applicate al “machine learning” 111
Figura 40 - Esempio di albero delle decisioni utilizzato per istruire l'IA 112
Figura 41 - Risultato restituito da DALL-E data una stringa di testo in "input" 113
Figura 42 - Esempio di creazione di immagini da parte dell'intelligenza artificiale DALL-E 2 115
Figura 43 - "Landing page" di Digital Sales dedicata agli articoli 135
Figura 44 - Metodi utilizzati e servizi offerti da Digital Sales 136
Figura 45 - Visione "cliente-centrica" 137
Figura 46 - Schermata principale di Jasper AI 138
Figura 47 - Descrizione del contenuto dell'articolo e parole chiave 139
Figura 48 - Generazione di suggerimenti per il titolo dell'articolo 140
Figura 49 - Creazione del paragrafo introduttivo all'articolo 140
Figura 50 – Testo generato dall’intelligenza artificiale in base agli input forniti 142
Figura 51 - Pagina principale per la gestione degli articoli 143
Figura 52 - Blocco per l’inserimento del titolo 144
Figura 53 - Riquadro per il corpo dell'articolo e barra multifunzione 145
Figura 54 – Informazioni aggiuntive per il blog 146
Figura 55 - Schermata per la programmazione della data di pubblicazione 147
Figura 56 - Copertina della sezione del portale Digital Sales dedicato agli articoli scritti da IA 148
Figura 57 - Posizionamento in prima pagina in seguito all'ottimizzazione dell'algoritmo di ricerca di Google 148
Figura 58 - Articolo pubblicato visibile dal pubblico 149

Figura 59 - Analisi delle prestazioni del portale sulla piattaforma Semrush 153
Figura 60 - Metriche sugli URL più performanti 155

Indice dei grafici

Grafico 1 - Quote di mercato dei principali fornitori di soluzioni CRM 18
Grafico 2 - Rappresentazione delle migliori soluzioni commerciali di CRM 31
Grafico 3 - Quote di mercato globali dei principali fornitori di soluzioni CRM dal 2016 al 2020 32
Grafico 4 - Stima dei ricavi in miliardi di dollari del mercato globale dei software CRM 35
Grafico 5 - Quote di mercato mondiali dei principali fornitori di software CRM 36
Grafico 6 - Valutazione da parte dei rappresentanti delle vendite degli impatti del COVID-19 sulle condizioni economiche 37
Grafico 7 - Considerazione sul cambiamento apportato dalle tecnologie per la trasformazione digitale 37
Grafico 8 - Piano d'azione delle aziende italiane per attuare la "Digital Transformation" 38
Grafico 9 - Principali driver per la digitalizzazione del settore industriale 39
Grafico 10 - Benefici derivanti dall'adozione di un sistema CRM 40
Grafico 11 - Difficoltà riscontrate nell'adozione del CRM 40
Grafico 12 - Percentuali relative all'introduzione delle tecnologie di supporto alle relazioni digitali tra cliente e azienda 41
Grafico 13 - Confronto dei software scelti dalle aziende italiane 42
Grafico 14 - Soluzioni di software CRM in considerazione 42
Grafico 15 - I clienti si aspettano maggiore personalizzazione 48
Grafico 16 - Correlazione tra tipo di esperienza e recensione 49
Grafico 17 - Il modello AIDA 50
Grafico 18 - Principali contenuti utilizzati nel marketing 54
Grafico 19 - Metodologia di identificazione dei colli di bottiglia in un sistema produttivo 69
Grafico 20 - Modello di comportamento del consumatore 79
Grafico 21 - Diagramma di flusso delle "pipeline" allo stato AS IS 81
Grafico 22 - Popolarità degli strumenti utilizzati dai venditori per riportare i dati 94
Grafico 23 - Lista dei vantaggi principali offerti dall’implementazione dell'automazione intelligente 107
Grafico 24 - Percentuali di traffico internet condiviso tra utenti umani e "bot" 117

Grafico 25 - Variazione nell'utilizzo delle librerie per il tracciamento dei dati all'interno delle applicazioni, prima e dopo l'implementazione della nuova politica di "App Tracking Transparency" da parte di Apple 120
Grafico 26 - Risultati di un sondaggio sull'efficacia dell'impiego di strategie applicate ai social media 122
Grafico 27 - Fattori chiave di successo del "crowdfunding" nelle strategie di marketing 123
Grafico 28 - Le tre piattaforme di social media B2B più efficaci utilizzate per il “content marketing” 124
Grafico 29 - Probabilità di conversione con l'utilizzo di parole chiave generali contro quelle a coda lunga 129
Grafico 30 - Percentuali di utilizzo dei canali di marketing da parte dei responsabili delle vendite 130
Grafico 31 - Numero di visualizzazioni mensili per gli articoli scritti con IA 150
Grafico 32 - Numero di visualizzazioni mensili per gli articoli scritti da umano 152
Grafico 33 - Traffico totale generato sull'intero sito di Digital Sales 153

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Tipi di contenuto più efficaci nella generazione della domanda 54
Tabella 2 - Previsioni a livello mondiale per le tecnologie abilitanti all'iperautomazione (milioni di dollari) 71
Tabella 3 - Evidenze e criticità nella documentazione di Synesthesia 82
Tabella 4 - Evidenze e criticità nella fase "Sales" di Synesthesia 82
Tabella 5 - Studio sul volume delle "keywords" divise per argomenti 144
Tabella 6 - Metriche relative alle prestazioni dei 25 migliori articoli IA 151
Tabella 7 - Metriche relative alle prestazioni dei 25 migliori articoli scritti da umano 152
Tabella 8 - Dati relativi all'andamento delle parole chiave semplici e a coda lunga 154

ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI

AGI	*Artificial General Intelligence*
AMP	*Accelerated Mobile Pages*
AMS	*Adaptive Multistage Sampling*
B2B	*Business to Business*
B2C	*Business to Consumer*
BCG	Boston Consulting Group
BPA	*Business Process Analysis*
BPMN	*Business Process Model and Notation*
CAC	*Customer Acquisition Cost*
CDP	*Customer Data Platform*
CLV	*Customer Lifetime Value*
CMS	*Content Management System*
CPA	*Cost Per Acquisition*
CPC	*Cost Per Click*
CRM	*Customer Relationship Management*
CRO	*Conversion Rate Optimization*
CTA	*Call To Action*
CTR	*Click-Through-Rate*
CXM	*Customer Experience Management*
DRM	*Direct Response Marketing*
GPT-3	*Generative Pre-trained Transformer 3*
HRMS	*Human Resources Management System*
IA	Intelligenza Artificiale
IPO	*Initial Public Offering*
MDP	*Markov Decision Processes*
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MQL	*Marketing Qualified Lead*
NLP	*Natural Language Processing*
NPS	*Net Promoter Score*
NYSE	New York Stock Exchange
OLAP	*Online Analytical Processing*
PERT	*Program Evaluation and Review Technique*

PMI	Piccole e Medie Imprese
RL	*Reinforcement Learning*
ROI	*Return On Investment*
RPA	*Robotic Process Automation*
SaaS	*Software as a Service*
SEO	*Search Engine Optimization*
SERP	*Search Engine Result Page*
SL	*Supervised Learning*
SLA	*Service Level Agreement*
SQL	*Sales Qualified Lead*
UL	*Unsupervised Learning*
URL	*Uniform Resource Locator*

INTRODUZIONE

Per lungo tempo le organizzazioni hanno avuto a che fare con un elevato volume di archivi di informazioni provenienti dai processi con i quali si governavano le interazioni con i clienti. Tali attività comportavano un notevole impiego di tempo e risorse per compilare i dati per essere analizzati successivamente, poiché non si avevano a disposizione sistemi ausiliari di coordinazione dei canali di comunicazione, assegnazione delle responsabilità e gestione dei contatti. Con lo sviluppo di software dedicati alla creazione di un'interfaccia semplice per l'interazione con il pubblico in modo scalabile e di strategie incentrate sul consumatore per incrementare la capacità di fidelizzazione, al fine di favorire la crescita delle vendite, le aziende hanno cominciato a integrare soluzioni focalizzate sul *Customer Relationship Management* all'interno del proprio percorso di innovazione tecnologica.
L'obiettivo di studiare a fondo il livello di progresso in tale direzione da parte di piccole e medie aziende italiane è stato oggetto del tirocinio, il quale si è svolto presso Guanxi.

Guanxi è un'agenzia di consulenza sulle strategie digitali con sede a Torino, che si occupa di progettare e ottimizzare i processi nelle aree di vendita, marketing e servizio al cliente, andando a definire metodologie innovative che creino valore, riducendo gli sprechi. Per raggiungere tale scopo, l'azienda analizza il *business model* del cliente allo stato attuale così da evidenziarne le risorse, i rischi e le opportunità, e propone quindi un piano futuro di trasformazione digitale affinché vengano compresi obiettivi, target di riferimento, tendenze e dinamiche del settore. Il gruppo lavora a stretto contatto con molte realtà imprenditoriali in tutta Italia ed è partner di aziende multinazionali quali Google, Indeed, Typeform, Shopify e PandaDoc, di cui si fa portavoce per i loro strumenti gestionali. A tal proposito, si è avuta l'opportunità di fare esperienza presso la nuova divisione denominata "Digital Sales", nella quale sono state acquisite competenze di tipo *soft skills* in materia di analisi dei dati, sviluppo dei processi orientati al raggiungimento degli obiettivi, sfruttamento delle architetture *cloud* e massimizzazione della produttività.

Sotto la supervisione della figura esperta nella progettazione dei processi digitali del referente aziendale, si è assistito all'attività di mappatura dei flussi di lavoro allo stato *AS IS* per conto di una società dedicata all'esperienza digitale. Si sono quindi studiate possibili soluzioni future da implementare al fine di semplificare i compiti gestionali, tramite l'automazione, e migliorare la trasparenza nei canali comunicativi nella fase *TO BE*.

Al fine di comprendere il funzionamento delle moderne piattaforme di CRM, è stato fatto uso del software HubSpot per l'attuazione delle strategie proprie dell'*Inbound Marketing*. Tale applicativo si classifica tra le soluzioni basate sul web più innovative per l'elaborazione dei processi operativi ed è stato utilizzato come riferimento per le attività di intervista degli *stakeholders*, mappatura dei flussi, definizione dei criteri di selezione dei parametri, sviluppo del piano migliorativo, analisi su costi e benefici e valutazione dei risultati dell'adozione.
In una seconda parte del tirocinio, si sono studiate le fasi che compongono una strategia votata alla *lead generation* e all'incanalamento del traffico di utenti su un sito web aziendale. Sono state applicate le nozioni apprese dalla letteratura scientifica alle attività pratiche di creazione di contenuti. In particolare, è stato fatto uso di un software basato sull'intelligenza artificiale per la scrittura, traduzione e redazione di articoli di blog da pubblicare sul portale italiano di riferimento di Digital Sales. In questo modo, si è potuto analizzare l'efficacia dell'applicazione di automatismi combinati alle ricerche su parole chiave, SEO e strumenti per il marketing digitale.

Questo elaborato racchiude le conoscenze acquisite in materia di gestione delle relazioni con i clienti in un ambiente evoluto e moderno come quello digitale, insieme all'esperienza maturata grazie alla partecipazione ai progetti seguiti nel corso dello svolgimento del tirocinio. La tesi è composta da sei capitoli così suddivisi:

1. *Capitolo 1*: si introduce il concetto di *Customer Relationship Management* e si delinea il suo percorso di sviluppo per comprendere quali settori di un'azienda possano trarre benefici dal suo impiego.

2. *Capitolo 2*: si tratta la tematica relativa alla gestione ottimale dell'esperienza del cliente e di come una strategia focalizzata sul CRM, in particolare sulle tecniche di *Inbound Marketing*, porti a ottenere elevati tassi di conversione attraverso l'impiego di modelli di tipo "funnel".

3. *Capitolo 3*: si definisce il concetto di processo aziendale e si elencano i metodi principali per la loro mappatura. Si fa quindi una distinzione tra la rappresentazione di uno stato attuale *AS IS* e la pianificazione di una condizione futura *TO BE*. Allo scopo di applicare concretamente i concetti, viene proposto un caso reale relativo alla riprogettazione dei flussi di una PMI italiana.

4. *Capitolo 4*: si descrive il software gestionale orientato al CRM utilizzato durante il periodo di tirocinio, ossia HubSpot. Se ne delineano le funzionalità principali, oltre che gli strumenti offerti per espandere le capacità di innovazione tecnologica di un'azienda digitale, impiegando meccanismi di automazione.

5. *Capitolo 5*: si propone una digressione sull'argomento dell'intelligenza artificiale, a causa delle sue potenzialità offerte in vari ambiti di applicazione professionali, tra cui la *business intelligence*. Si presenta il progetto sviluppato dal laboratorio di ricerca americano OpenAI e si descrive GPT-3, ossia un modello di linguaggio autoregressivo sviluppato utilizzando il *machine learning* e applicabile negli studi sul *Natural Language Processing*.

6. *Capitolo 6*: la parte conclusiva tratta la tematica della creazione di contenuti come una delle strategie più impiegate per la generazione organica di contatti. In particolare, si descrive l'attività svolta durante il tirocinio per la scrittura di articoli di blog da destinare a un portale italiano, tramite l'ausilio dell'intelligenza artificiale.

1. IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

1.1. Che cos'è il CRM?

Con il termine *Customer Relationship Management*, abbreviato per mezzo della sigla CRM, si intende un tipo di sistema innovativo attraverso il quale poter gestire diversi tipi di interazioni con i clienti. A tale scopo, spesso un'azienda si affida a software quali Salesforce o HubSpot perché essi permettono di incanalare tutti quei flussi che si vengono a generare da attività come i primi contatti di acquirenti potenziali e il mantenimento dei rapporti con quelli attuali, il tutto in un unico posto.
Il CRM si sta stabilendo come un processo essenziale nelle imprese innovative che guardano al futuro, in quanto esso le aiuta nell'approfondimento delle relazioni tra i vari attori in gioco: i clienti, gli utenti che utilizzano il servizio, partner e fornitori (Salesforce, 2022).

1.2. Breve storia dello sviluppo del CRM

Le prime operazioni di ricerca e sviluppo di soluzioni che permettessero di facilitare il compito di documentazione e monitoraggio dei flussi informativi all'interno e all'esterno di un'azienda risalgono agli anni '50, quando venne ideato il primo dispositivo per registrare e indicizzare le informazioni di contatto di opportunità commerciali: il Rolodex (vedi **Fig. 1**).

Figura 1 – Rolodex (Hall, 2014)

Negli anni successivi il rapporto tra impresa e cliente è cambiato in modo drastico, passando dal trascrivere gli ordini di vendita su carta e penna alla creazione di vere e proprie banche dati, grazie all'evoluzione di computer più potenti, per l'archiviazione automatizzata e digitale non solo più delle informazioni relative a compratori esistenti, ma anche di messaggi personalizzati indirizzati a quelli potenziali.
Nel 1993 l'imprenditore americano Tom Siebels fonda la società Siebel Systems e lancia sul mercato il primo prodotto che può essere definito CRM, ossia un programma dall'interfaccia intuitiva che permettesse di convertire i *lead*[1] e gestire le campagne di marketing. Nel 1999, invece, l'ex-dirigente di Oracle Marc Benioff riunisce Parker Harris, Frank Dominguez e Dave Moellenghoff per creare una compagnia incentrata sul *Software as a Service* (SaaS), che verrà in seguito conosciuta al mondo con il nome Salesforce. L'obiettivo era quello di riuscire a sviluppare un servizio più economico rispetto ai CRM presenti allora sul mercato e la soluzione fu quella di creare un'alternativa che potesse essere usufruibile da qualsiasi dispositivo, senza necessariamente essere installato su di esso: un prodotto basato sul *cloud*.
Il problema principale che ha interessato il nuovo millennio riguardava però il fatto che ogni singolo software CRM presentava la propria interfaccia. Di conseguenza, un nuovo utente doveva necessariamente spendere tempo in corsi di formazione ogni qual volta si presentasse l'esigenza di adottare un sistema nuovo. Proprio negli anni 2000 quindi iniziano a essere sviluppati i primi progetti *open-source*, grazie ai quali le aziende vedono ridursi i tempi e costi delle scale di apprendimento dei propri dipendenti. Inoltre, si vengono a creare nuove potenzialità per la gestione delle diverse *pipeline*[2] grazie all'adozione da parte di aziende di varie dimensioni e a una migliore integrazione con altre piattaforme emergenti, quali i social media e le caselle di posta elettronica (Vtiger, 2022).

Oggi un sistema CRM basato sul *cloud* è diventato lo standard perché non necessita di costosi aggiornamenti, è in grado di gestire i database in maniera autonoma e sicura ed è di facile accesso sia da tradizionali strutture desktop che mobili. Come mostrato in **Graf. 1**, tra i principali software utilizzati si trovano Salesforce, Oracle e Microsoft Dynamics.

---

[1] ***Lead*** – Ente fisico che rivela un interesse verso un particolare prodotto o servizio, ma con il quale non è stata avviata alcuna trattativa commerciale.

[2] ***Pipeline*** – Insieme di elementi a cascata che permettono di tenere traccia e avere una rappresentazione visiva di un processo.

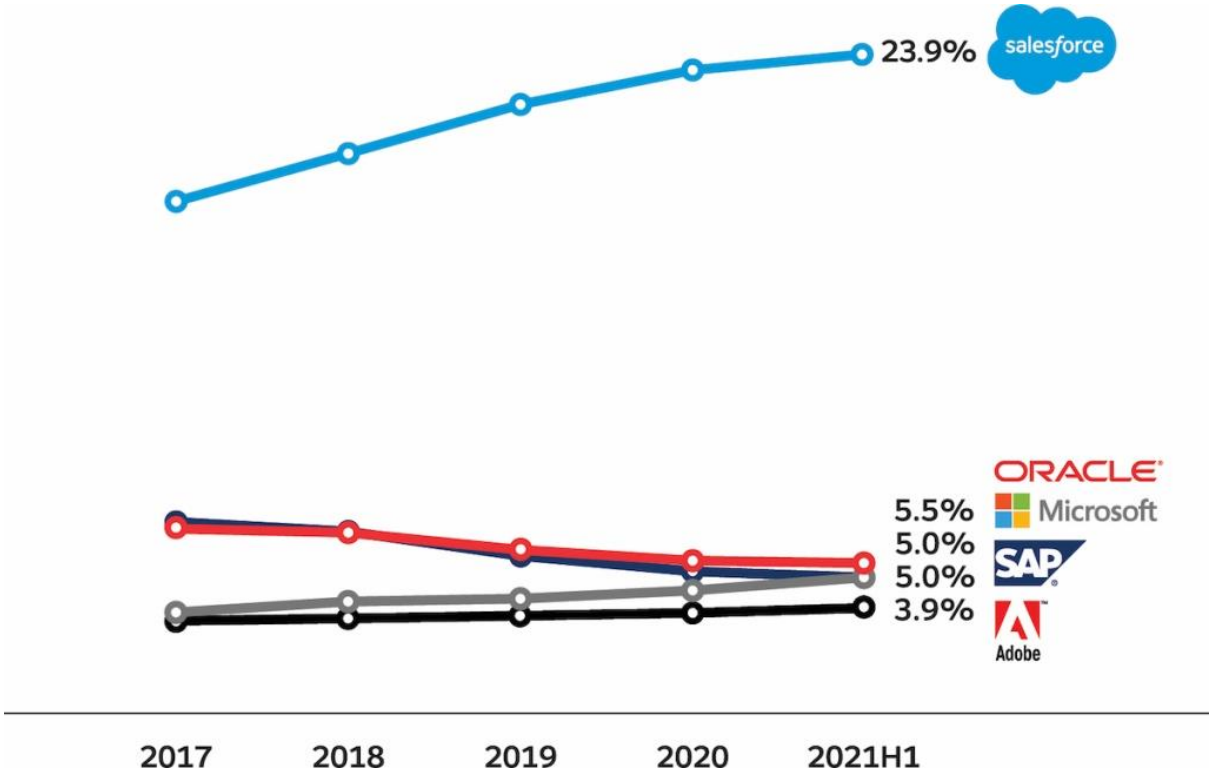


Grafico 1 - Quote di mercato dei principali fornitori di soluzioni CRM (Salesforce, 2021)

1.3. Tipologie di CRM

I sistemi CRM sono comunemente impiegati per la gestione delle relazioni con i clienti e le interazioni con i contatti potenziali, permettendo alle aziende di archiviare e analizzare i dati in maniera agevole, per poi essere impiegati nella progettazione di una migliore esperienza del percorso dell'acquirente. Tutte le soluzioni software non possiedono però le medesime funzionalità. Esistono infatti diverse tipologie di CRM, che possono essere suddivise in tre categorie (HubSpot, 2022):

1. **CRM operazionale**
   Esso si occupa di semplificare i processi aziendali più importanti di un'organizzazione, assistendola nella generazione di *lead* e nella loro conversione in contatti.

2. **CRM analitico**
   Si basa sulla raccolta e analisi delle informazioni provenienti dai flussi informativi, agendo essenzialmente come una banca dati disponibile per la formulazione di campagne di marketing e strategie personalizzate di vendita.

3. **CRM collaborativo**

   La funzione collaborativa consente di riunire in un unico posto i dati derivanti da più settori come marketing, vendita e assistenza al cliente, per sviluppare sinergie interne e migliorare la trasparenza nella comunicazione tra i reparti aziendali.

1.3.1. CRM operazionale

Il CRM di tipo operazionale rappresenta l'opzione più completa, poiché può essere adottato dalle aree principalmente destinate alla gestione dei rapporti con i clienti, ossia quelle di marketing, vendite e assistenza. Ogni interazione tra il marchio e i contatti, attuali e potenziali, può essere amministrato da questo tipo di piattaforma. Nello specifico, le funzioni ricoperte riguardano:

1. **Automazione del marketing**

   Le attività manuali richiedono spesso un dispendio in termini di tempo e risorse da parte dei promotori. Questi tipi di CRM permettono di automatizzare i compiti di coordinazione sulle campagne pubblicitarie per e-mail, la generazione di contenuti e la personalizzazione del percorso del cliente. Inoltre, possono anche fornire analisi su metriche importanti, come ad esempio il ROI degli annunci a pagamento.

   Per gestire al meglio il *Marketing Automation*, ci si affida spesso alla strategia chiamata "event-based marketing", ossia il marketing basato sugli avvenimenti, dove ogni nuovo evento nel percorso di un *lead* o di un cliente innesca una reazione da parte del sistema. Per esempio, un utente che ha fornito i propri dati di contatto per scaricare un rapporto da un sito web aziendale potrebbe ricevere una e-mail di *follow-up* con consigli su ricerche simili.

2. **Automatizzazione delle vendite**

   Automatizzare il processo di vendita di un'azienda permette ai rappresentanti di dedicare più tempo all'interazione con i contatti nel tentativo di conversione. Tra i compiti che possono essere ottimizzati vi sono la programmazione delle e-mail per i *lead*, la delegazione delle trattative, la creazione dei documenti e l'assegnazione delle priorità dei clienti.

   I CRM operazionali possono anche archiviare i *template* più comunemente adoperati dall'azienda per poter essere riutilizzati e creare proposte personalizzate. Inoltre, si

possono organizzare delle routine nelle quali si programmano le riunioni, si segue il percorso di un *lead* all'interno di una *pipeline* e si generano i *report*. L'obiettivo finale del *Sales Automation* è quello di arrivare a chiudere con efficacia le trattative in atto facendo uso di dati aggiornati e condivisi che permettano agli agenti di focalizzarsi sui clienti con proposte personalizzate.

3. **Automazione dei servizi**

   Allo scopo di fidelizzare i clienti e promuovere il marchio aziendale, l'automazione dei servizi aiuta a creare un'esperienza univoca per gli acquirenti. Il sistema fornisce un quadro di riferimento nel quale gli utenti si interfacciano con gli operatori, che possono raccogliere i feedback sull'esperienza d'acquisto per potere pensare a strategie migliorative, offrire supporto tecnico e gestire richieste su aspetti economico-amministrativi d'interesse per il consumatore. Tra gli strumenti principali vi sono gli aggregatori delle caselle di posta, l'impostazione di *chatbot*, i sistemi di *ticketing*, la compilazione delle pagine dedicate alle domande più frequenti (le cosiddette "FAQ") e l'installazione delle opzioni di pagamento.

   Attraverso il *Sales Automation*, qualsiasi dipendente ha accesso alle informazioni relative allo stato del percorso di acquisto di un cliente, compresi i prodotti o servizi acquistati e le conversazioni avute, così che non le si debbano chiedere direttamente al compratore.

L'utilizzo di un CRM operazionale è indicato per le aziende caratterizzate da processi di vendita lineari, come le PMI, e per quelle che necessitano di velocizzare i compiti manuali, eliminando la variabilità umana.

1.3.2. CRM analitico

I sistemi CRM permettono di raggruppare in un unico database i dati provenienti da diverse aree aziendali, come ad esempio la provenienza dei *lead*, gli stati delle *pipeline*, la situazione delle trattative e i *ticket* aperti. Il CRM analitico è in grado di elaborare queste informazioni per ottenere rapporti utili a monitorare l'andamento dell'impresa. I suoi componenti essenziali si dividono in:

1. **Data Mining**

   I database si occupano di memorizzare dati attuali e storici provenienti da fonti diverse. Successivamente, tali informazioni vengono convogliate all'interno di un processo di generazione di modelli che consentano di tracciare le tendenze, rilevare gli interessi dei clienti e offrire un quadro migliore sul loro ciclo di vita. In tale modo, l'organizzazione può realizzare segmentazioni in base all'età, prodotto o servizio acquistato, origine del contatto, e predisporre nuovi processi per l'identificazione, attrazione, sviluppo e fidelizzazione degli acquirenti.

2. **Strumenti per l'Online Analytical Processing (OLAP)**

   Questi strumenti vengono impiegati per valutare dati multidimensionali da prospettive diverse, cioè consentono a un'azienda di valutare come, dove e quando dovrebbe contattare potenziali clienti in base alle funzioni con cui hanno interagito su un sito, alla loro posizione e al momento della giornata in cui è stato stabilito un collegamento. Anziché analizzare tali elementi singolarmente, OLAP si occupa di studiare le variabili derivanti da diverse categorie costituite da alti volumi di dati e di fornire previsioni sulla domanda futura, proponendo scenari differenti.

Il CRM analitico può essere applicato in contesti nei quali è fondamentale riuscire a elaborare velocemente un'ingente quantità di dati provenienti da fonti multiple. Essi richiedono conoscenze tecniche avanzate e necessitano di un periodo di addestramento lungo per permettere ai dipendenti di conoscerne appieno le funzionalità, così da poterne ricavare valore.

1.3.3. CRM collaborativo

I sistemi CRM di tipo collaborativo mirano a rendere più efficiente la comunicazione all'interno dei team aziendali. Queste piattaforme si occupano di integrare e condividere i dati relativi alle interazioni tra organizzazione e acquirente, in modo tale da migliorare la soddisfazione e fedeltà dei clienti, e massimizzare i ricavi. Le componenti più importanti sono:

1. **Gestione delle interazioni**

   Tramite questa funzione si tiene traccia delle interazioni tra un'impresa e i suoi clienti che possono avvenire su diversi canali, tra cui e-mail, social media, riunioni faccia a faccia o telefonate. L'azienda può creare un registro e prendere nota del tipo di

comunicazione effettuata, così da condividere le informazioni tra le diverse unità interne. È possibile, perciò, mappare tutti i punti di contatto di ogni singolo acquirente e identificare le aree che necessitano di miglioramenti. Per esempio, un'organizzazione potrebbe scoprire che la maggior parte dei suoi utenti preferisce utilizzare le chat al posto delle e-mail, poiché riducono i tempi di attesa, e quindi dovrebbe dedicare più risorse a quel tipo di canale comunicativo, così da soddisfare al meglio le esigenze.

2. **Gestione dei canali**

   Una volta compresa l'importanza della corretta mappatura delle interazioni, è necessario utilizzare le informazioni raccolte per identificare i canali di comunicazione opportuni per coprire al meglio le preferenze dei clienti. Essi, infatti, potranno scegliere di essere contattati in diversi modi, come e-mail, chat, telefono, social media o videoconferenze. Gli operatori devono trovarsi pronti a gestire situazioni differenti, sia che si tratti di un cliente potenziale che necessita di informazioni ulteriori riguardo un prodotto, oppure di un compratore che si rivolge al servizio post-vendita per assistenza.

3. **Gestione dei documenti**

   Le piattaforme collaborative consentono spesso di memorizzare anche la documentazione tecnica necessaria a offrire un'esperienza personalizzata ai clienti. Questa funzione centralizza i dati provenienti da canali come proposte, contratti e SLA[3] e permette ad agenti e rappresentanti delle vendite di accedere alle informazioni essenziali dei clienti per proporre soluzioni contestualizzate e rilevanti.

Aziende che si distribuiscono su più sedi e con molti team possono trarre benefici dai CRM collaborativi per migliorare la comunicazione all'interno delle attività operative. Essi sono particolarmente adatti per i reparti che necessitano di monitorare attivamente i clienti su più canali, specialmente in ambito digitale. Gli strumenti offerti consentono infatti di comprendere i bisogni primari dei compratori, permettendo così di incrementare la capacità di fidelizzazione.

---

[3] ***Service Level Agreement (SLA)*** – Strumenti contrattuali attraverso i quali una parte si impegna a fornire una serie di prestazioni a un'altra. Tale accordo può essere formato tra un'azienda e i suoi clienti o tra un dipartimento e un altro.

1.4. Aree aziendali che possono evolvere grazie al supporto di un CRM

All'interno di un'azienda moderna si possono trovare diversi settori interessati dalle potenzialità di applicazione del CRM. Tali dipartimenti includono:

1. **Dipartimento relativo alle vendite**

   Gli operatori responsabili delle attività relative alle vendite possono tenere traccia degli sviluppi lungo il canale di acquisto per verificare il raggiungimento con successo di obiettivi prestabiliti e dell'efficacia delle campagne avviate. Il vantaggio principale si riscontra nel momento in cui un addetto riesce a concentrare le proprie risorse nell'innalzare la visibilità del marchio aziendale rispetto ai concorrenti e a incrementare il numero di conversioni. Infatti, grazie al CRM, il tempo dedicato tradizionalmente a operazioni di tipo amministrativo viene invece utilizzato per creare previsioni di vendita e gestire i processi produttivi, poiché tutte le informazioni essenziali relative a contatti, *lead* e *follow-up* vengono memorizzate e catalogate in maniera automatica in un unico pacchetto. Inoltre, vi è anche la possibilità di gestire *template* che possono essere successivamente utilizzati come base di partenza per creare messaggi personalizzati in base al tipo di clientela con cui un'azienda si può trovare in contatto in un determinato momento del flusso di vendita.

   Molti software in commercio oggi offrono anche la possibilità di creare preventivi all'istante, in modo tale da essere tempestivi nella gestione di proposte di acquisto che possono pervenire in anticipo rispetto al previsto ed essere in grado di tracciare accordi in sospeso e stati di pagamento, oltre che ad archiviare le pratiche andate a buon fine.

   Infine, è di rilevante utilità la possibilità di assegnare ciascun utente a un gruppo specifico, così che si possano creare notifiche personalizzate per monitorare e assegnare eventualmente incentivi a una certa squadra in base agli obiettivi raggiunti dagli stessi all'interno del dipartimento.

2. **Dipartimento di marketing**

   Affinché un processo di vendita possa concludersi con successo, è necessario che si instauri un buon canale di comunicazione tra azienda e cliente. Grazie all'utilizzo del CRM è possibile programmare tale tragitto a partire dal primo contatto, con l'obiettivo di trasformare successivamente il *lead* in un compratore fidelizzato.

Uno degli obiettivi primari delle risorse dedicate al marketing riguarda sicuramente la creazione di esperienze personalizzate. Stando a quanto riportato da Gartner (vedi **Fig. 2**), il 63% delle aziende che lavora nel settore marketing trova difficoltà nel recapitare messaggi mirati e a impatto sicuro (Blum & Omale, 2021). Tali problematiche possono essere attribuite a tre questioni principali: difficoltà nell'espressione di creatività, livello di saturazione del mercato ed espansione di tecnologie che fanno affidamento all'intelligenza artificiale.

Figura 2 - Difficoltà nell'esecuzione di una strategia di marketing digitale (Blum & Omale, 2021)

In tale ottica, un buon sistema CRM permette a un'azienda di creare campagne automatiche in base ai dati che è in grado di ricavare dai diversi canali, come tasso di risposta alle e-mail, percentuale di utenti che accedono al sito web tramite una *landing*

page[4] e tasso di conversione generato da clic sui propri *link*. Una volta identificati e categorizzati i clienti potenziali, il programma può procedere in automatico a far visualizzare una pagina dedicata, per esempio in base al paese d'origine dal quale essi si sono connessi oppure a quanto tempo hanno speso all'interno di un certo sito. Molto spesso, tale processo iniziale si conclude con l'invito alla compilazione di un modulo attraverso il quale l'impresa può avere facilmente accesso alle informazioni personali condivise dall'interessato. Successivamente, si potrà procedere con azioni più mirate grazie alla segmentazione e caratterizzazione demografica operata dal software stesso, per generare così una campagna sicuramente rilevante e sperabilmente d'impatto.

Per restare in contatto con il *lead* e trasformarlo da passivo ad attivo, esistono diversi servizi che ben si integrano con le maggiori soluzioni CRM in commercio. Tra queste, la più nota è certamente è Mailchimp: nata nel 2001 come piattaforma di automazione di marketing, si è presto imposta tra i migliori servizi in commercio per le piccole imprese, grazie alla sua semplicità di creazione e gestione di *mailing lists* e ad altre funzionalità quali la pubblicità digitale, gestione dei social media e tecniche di *re-targetting* che aumentano il coinvolgimento dei soggetti realmente interessati (Mailchimp, 2022).

3. **Dipartimento dedicato al servizio clienti**

Ogni organizzazione necessita di dedicare certe risorse al servizio dei propri clienti, prima, durante e dopo il processo di acquisto. Perciò è comune la creazione di gruppi dedicati a risoluzioni di problematiche o per rispondere a specifiche domande degli acquirenti. Più essi percepiscono come reattivo ed efficace il servizio, più aumenta la probabilità della loro fidelizzazione.

In passato, il modello del "call center" veniva largamente impiegato, soprattutto da parte di aziende come le multinazionali, che dispongono certamente di risorse importanti, per rispondere all'esigenza di avere un canale di comunicazione attivo tra utente e impresa. Altra alternativa era il servizio postale, il quale richiedeva però lunghi tempi di attesa. Con la diffusione di internet, si sono venute a creare nuove opportunità quali siti web di proprietà e pagine ufficiali sui principali social media. Tali soluzioni, infatti, offrono nuove capacità che prima non erano disponibili, come una gestione più

[4] ***Landing page*** – Nel marketing digitale, rappresenta una pagina web indipendente raggiungibile da un utente in seguito a un click su un link o risultato di ricerca.

semplice delle richieste grazie al *cloud computing*, la facilità di accesso da più piattaforme, minori costi di investimento e mantenimento delle infrastrutture e la possibilità di impiegare operatori non umani, ossia i cosiddetti "chatbot".

Integrando un software CRM sul proprio sito web, un'azienda è così anche in grado di ricevere un riscontro in tempo reale sulla qualità del servizio offerto, oltre che sfruttare altre funzionalità quali il supporto predittivo oppure il re-indirizzamento verso una pagina dedicata alle domande più frequenti, nella speranza di trovare la soluzione cercata.

Non va però tralasciato il fatto che alcuni clienti preferiscono interagire con una persona fisica, specialmente nelle interazioni *B2C*. Dunque, i CRM moderni integrano al loro interno un servizio di *ticketing* che sfrutti le capacità dell'intelligenza artificiale per smistare in maniera efficace le domande verso operatori con la giusta conoscenza, per dare un supporto diretto, immediato e personalizzato tramite chat, piuttosto che per e-mail (Oracle, 2022).

4. **Dipartimento delle risorse umane**

Molti programmi CRM, come ad esempio HubSpot, integrano al loro interno un HRMS (*Human Resources Management System*), ovvero un sistema che connette tra di loro le varie parti di un tipico processo di analisi e assunzione di potenziali candidati e gestione dei dipendenti. In questo modo, i responsabili del dipartimento riescono a tracciare una mappa relativa alle varie fasi dell'andamento delle risorse umane, andando a identificare con precisione i punti di forza dei candidati e a scartare in maniera automatica coloro che non presentano i requisiti cercati. Per quanto riguarda gli impiegati, invece, si possono creare facilmente sottogruppi in base al tipo di mansione oppure al livello salariale, per esempio, per poi andare a valutare incentivi e obiettivi da raggiungere. Le informazioni ricavate possono quindi essere condivise tra i vari reparti, specialmente quelli legati all'area finanziaria, così che possano avere un maggior controllo sulle spese sostenute dall'azienda.

Attraverso l'implementazione del CRM si potrebbe inoltre andare a gestire la percentuale di forza lavoro che si trova a operare a distanza, relativamente a quella impiegata in ufficio. In tal modo, si vanno anche ad accertare quali aree necessitino di miglioramenti e quali siano le maggiori fonti di spreco. Inoltre, rispetto ad altri programmi tradizionali di gestione del personale, l'HRMS permette anche di incorporare non solo gli impiegati a tempo pieno, ma anche tutti quegli individui

eventuali che instaurano un rapporto professionale con l'azienda come i liberi professionisti, tirocinanti ed enti esterni.

Dunque, il CRM aiuta sicuramente a velocizzare il processo di assunzione, creare questionari *ad-hoc*, identificare le competenze fondamentali da sviluppare e avere una maggiore conoscenza sul percorso nella carriera dei dipendenti. Così si possono identificare i talenti da acquisire, su cui investire e mantenere, oltre che pianificare per future carenze e segmentare i dati a disposizione in base a ruoli o dipartimenti in modo più flessibile rispetto al passato (Holliday, 2020).

5. Dipartimento per la gestione del coinvolgimento degli utenti

Le pubblicità, nell'evoluzione da canali tradizionali quali la televisione, il giornale e la radio a quelli più interattivi come le piattaforme su internet, sono diventate più intelligenti perché oggi si rivolgono a una percentuale maggiore di potenziali clienti interessati. Tuttavia, lo spazio competitivo si è anche saturato nel frattempo e dunque un'azienda spesso si trova a dover fare largo affidamento al passaparola oltre che ad annunci mirati. Anche le reti di comunicazione sono aumentate e con esse gli investimenti delle imprese nei propri sforzi di gestione delle proprie pagine personali sui principali social media. Se fino a pochi anni fa il modo migliore per comunicare con la clientela era costituito da call center, e-mail e moduli da compilare, oggi si utilizzano principalmente servizi che hanno una portata maggiore come Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram e TikTok, per citarne alcuni.

Allora, diventa utile poter disporre di uno spazio dedicato nel quale poter aggregare tutte le informazioni di interesse, gestire ogni singola comunicazione e più profili in un unico posto. In questo, l'aspetto sociale di un CRM viene proprio incontro a tali esigenze. Un sondaggio da parte di Salesforce rivela infatti come l'83% delle aziende *B2B* e l'85% di quelle *B2C* credano fortemente nell'integrazione dei *social media* all'interno delle proprie strategie di creazione del percorso del cliente, come riportato in **Fig. 3**.

Figura 3 - Strumenti per il monitoraggio dei social media (Salesforce, 2015)

Grazie a questi strumenti messi a disposizione da compagnie come Salesforce, HubSpot e Hootsuite, si possono integrare i metadati[5] necessari all'interno del processo di creazione di contenuti, utili per incrementare l'esposizione e il coinvolgimento delle demografie ricercate da una certa azienda. Attraverso il monitoraggio delle attività online è possibile quindi generare un rapporto che comprenda i parametri chiave di interesse che si sono impostati nella schermata principale del software adottato. Tra gli indicatori più rilevanti si trovano spesso il livello di traffico generato da un particolare contenuto interattivo e la relativa percentuale di conversione, ossia il numero potenziale di *lead*, il grado di interazione e la capacità di attirare nuovi seguaci (Salesforce, 2015).

[5] ***Metadati*** – Un insieme di dati strutturati che ordinano e identificano gli attributi delle informazioni che descrivono, fornendo importanti dettagli contestuali poiché non tutte le risorse sono autodescrittive.

Un ultimo aspetto rilevante è la possibilità di pianificare un unico *post* da poter condividere su più piattaforme allo stesso tempo, salvando ogni successiva modifica in tempo reale. Così non solo si va a risparmiare tempo, ma si possono anche andare a confrontare i diversi dati aggregati derivanti dai vari profili, capire quali sono le reali esigenze dei clienti e predisporre azioni per migliorare i canali di comunicazione.

1.5. I vantaggi apportati da un sistema di gestione CRM

Tra i diversi benefici per un'azienda che decida di dotarsi di un sistema CRM si possono elencare:

1. **Gestione più efficace del processo di vendita**
   Ogni processo che caratterizza una pipeline di vendita viene tracciato e immagazzinato all'interno del software, così che ogni elemento relativo a un cliente, vendita o trattativa possa essere recuperato e modificato successivamente, aggiornando in automatico le informazioni per tutti gli utenti interessati.
   I *lead* vengono individuati più facilmente anche grazie ai sistemi previsionali che fanno uso dei dati storici, mentre il processo di conversione viene gestito in maniera completamente automatizzata.

2. **Raccolta e gestione delle banche dati**
   La profilazione di un numero ingente di clienti necessita dell'ausilio di un database che sia integrato, aggiornato e sicuro. In questi sistemi di memoria si possono archiviare molteplici informazioni relative a dati anagrafici, storico delle transazioni, stato delle trattative, modelli precompilati, prodotti e servizi, campagne attive, indicazioni sui *ticket* relativi all'assistenza clienti e sulle risorse umane potenziali e a disposizione.

3. **Maggiore capacità nella fidelizzazione dei clienti**
   Il CRM permette di concentrare gli sforzi verso i *lead* più importanti, ossia quelli più propensi alla conversione in base alle statistiche ottenute durante il loro percorso di incanalamento. Un cliente potenziale che decide di cessare i contatti con un'azienda rappresenta uno degli ostacoli principali alla propria crescita e questo spesso può accadere a causa di una gestione non ottimale del processo. Un sistema automatizzato aiuta dunque a tenere automaticamente traccia delle varie fasi e a notificare l'operatore

quando è passato troppo tempo e procedere con un'azione mirata al mantenimento del rapporto con l'acquirente interessato.

4. **Analisi dei dati realmente significativi**

   Poiché vi è una maggiore trasparenza nell'assegnazione dei compiti attraverso il CRM, vi è di conseguenza anche una migliore chiarezza nella comunicazione tra le parti. In questo modo vengono caricati solo i dati più rilevanti per le metriche da monitorare, evitando così di perdere tempo dietro ad attività superflue come la gestione amministrativa. Ogni informazione richiesta viene automaticamente salvata e condivisa sulla rete aziendale, in modo tale da essere accessibile da chiunque ne abbia bisogno.

5. **Potenziamento grazie all'utilizzo delle tecnologie più innovative**

   Uno dei maggiori vantaggi di un software CRM è la possibilità di automatizzare i compiti ripetitivi, specialmente nel momento in cui si vanno a integrare anche altri strumenti come le piattaforme di *Marketing Automation*.

   I sistemi basati sul *cloud* offrono la capacità di collaborazioni intra ed extra-aziendali, abbattendo allo stesso tempo i costi di manutenzione delle infrastrutture e quelli dovuti agli aggiornamenti.

   Grazie allo sviluppo delle reti di intelligenza artificiale, è possibile ottenere previsioni più accurate e gestire aspetti quali il servizio al cliente in maniera totalmente autonoma, ad esempio attraverso l'automatizzazione delle risposte.

1.6. I principali software CRM disponibili sul mercato

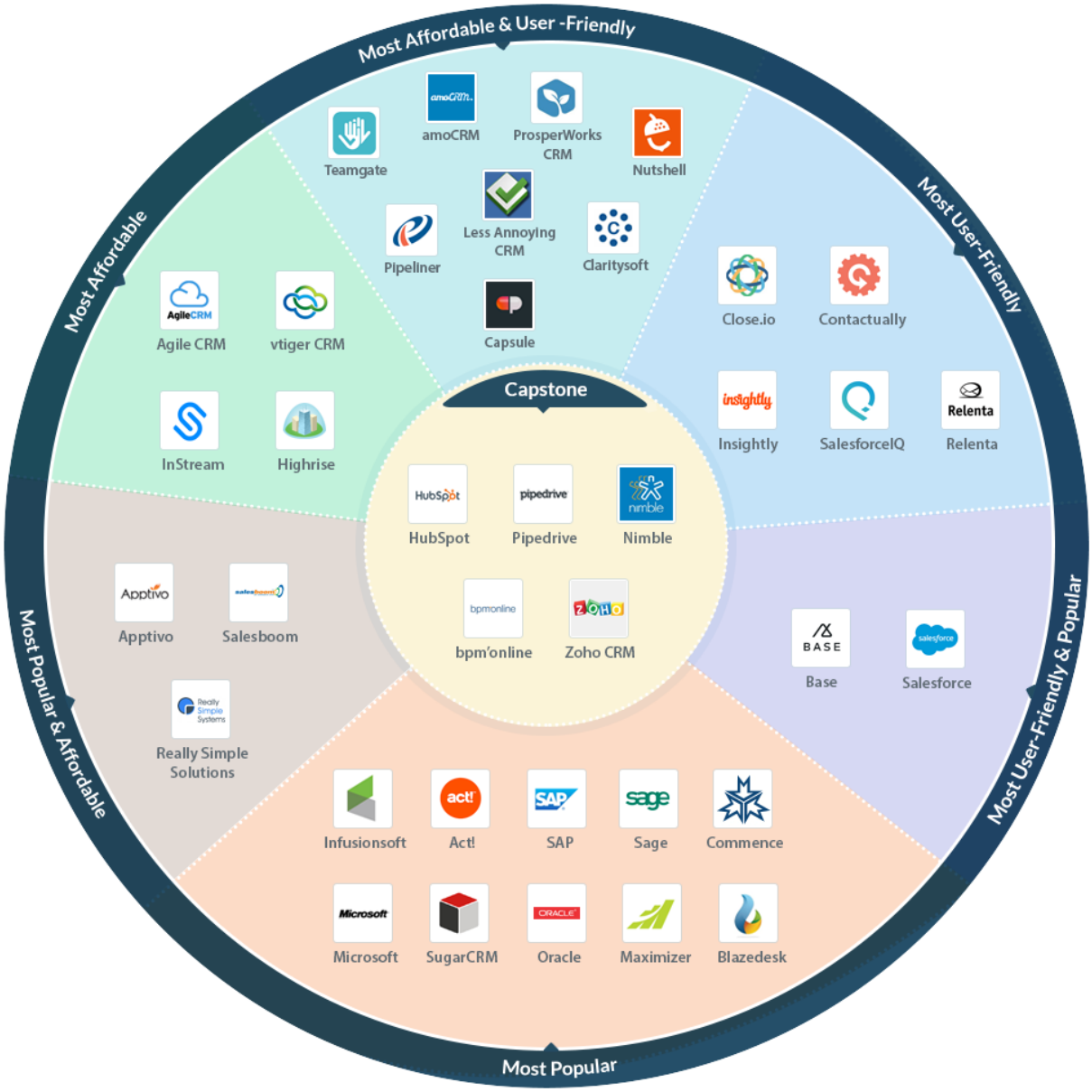


Grafico 2 - Rappresentazione delle migliori soluzioni commerciali di CRM (InStream, 2017)

Il **Graf. 2** fornisce una panoramica sui programmi CRM più utilizzati oggi nelle principali industrie. Tra questi, sono di particolare rilevanza:

1. **Salesforce**

   Salesforce è stata tra i pionieri del moderno sistema CRM basato sul *cloud*. Poiché si tratta di una soluzione al quanto modulare, oggi risulta essere l'opzione più popolare tra quelle in commercio, con una quota di mercato in crescita costante dal 2018 e che

risultava essere poco al di sotto del 20% nel 2020 (vedi **Graf. 3**). Tra i suoi punti di forza va citata l'interfaccia grafica semplice e intuitiva che comprende tutti i principali processi aziendali come le campagne di *Marketing Automation*, il servizio di assistenza al cliente in tempo reale e gli strumenti per la generazione e fidelizzazione dei *lead*.
Tuttavia, Salesforce risulta essere tra i prodotti più costosi. Il prezzo dei pacchetti offerti varia tra €75/mese per le piccole imprese fino a €325/mese per le funzionalità complete. Dunque, questa soluzione è indicata prevalentemente per le industrie medio-grandi e che fanno delle vendite digitali il fulcro dei loro affari.

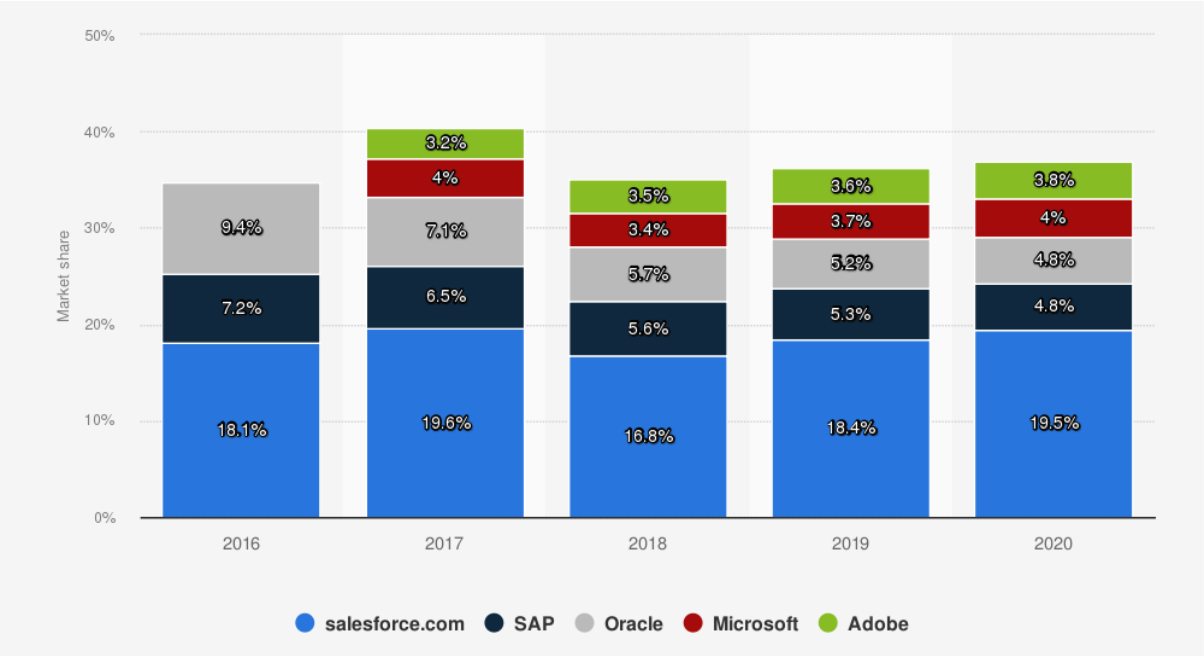


Grafico 3 - Quote di mercato globali dei principali fornitori di soluzioni CRM dal 2016 al 2020 (Statista, 2022)

2. Microsoft Dynamics 365

Anche Microsoft Dynamics 365 va a supporto delle aree di marketing, vendite e servizio al cliente. Ciò che contraddistingue questo prodotto, però, è la sua profonda interconnessione con l'intelligenza artificiale, il che lo rende ottimo per le analisi di *Business Intelligence*. Un utente può sfruttare tale tecnologia per effettuare previsioni di vendita accurate e avere una rappresentazione chiara delle tendenze.
Le informazioni vengono raccolte e condensate in modo tale da restituire una visione globale e personalizzata dei processi in atto. Il programma va quindi a combinare dati di tipo comportamentale, transazionale e osservativa per poi tracciare dei grafici univoci per ogni cliente con cui si è instaurato un rapporto. Così facendo, si possono

impostare dei modelli di apprendimento che andranno a mappare e profilare le utenze registrate per generare contenuti rilevanti all'occorrenza.

3. **Mailchimp**

Mailchimp viene spesso associato alle *newsletters*, poiché esso trova largo uso nelle campagne di marketing. L'interfaccia semplice permette di organizzare operazioni commerciali automatizzate e di analizzare le risposte raccolte attraverso i questionari. Gli strumenti offerti permettono di segmentare il pubblico raggiunto per demografie, così da poter formulare strategie più efficienti e pertinenti.

Mailchimp trasforma il concetto di pubblicità da invasiva a interattiva, ossia aiuta l'utente nel processo di categorizzazione utilizzando i *tag*[6]. In questo modo, si è sicuri che le proprie campagne attive coinvolgeranno soltanto i clienti più importanti e che hanno una probabilità maggiore di concludere il percorso di acquisto. I messaggi personalizzati fanno sì che il potenziale acquirente sia propenso per una conversazione, piuttosto che trovare una e-mail futile nella propria casella di posta.

4. **Pipedrive**

Fondata nel 2010, Pipedrive si è da subito messa in luce come tra le soluzioni CRM più facili da apprendere e implementare. La pagina principale si presenta sotto forma di *kanban*[7](vedi **Fig. 4**), all'interno del quale i vari elementi possono essere trascinati quando procedono in avanti nel flusso del processo di vendita.

Le colonne rappresentano le fasi principali come lo stato delle trattative, gli appuntamenti e i contratti conclusi, ma possono comunque essere personalizzate. Ogni scheda può essere espansa per mostrare altre informazioni relative ai rappresentanti delle vendite, dati anagrafici del cliente, scadenze e valore degli affari aperti.

Al posto delle classiche notifiche, Pipedrive implementa un sistema che identifica lo stato delle trattative utilizzando uno schema a colori e assegna priorità diverse a seconda dei compiti e dei responsabili coinvolti. L'approccio passo-passo rende la lettura dell'intera *pipeline* più intuitiva e la snellisce degli elementi superflui.

---

[6] ***Tag*** – Nei sistemi informativi, rappresenta un'informazione che descrive i dati o contenuti a cui è assegnato. Sono parole chiave non gerarchiche utili per descrivere un elemento online che può essere trovato da un browser.

[7] ***Kanban*** – Metodo costituito da cartellini che permettono tipicamente di visualizzare i processi all'interno di un sistema di programmazione per la produzione snella.

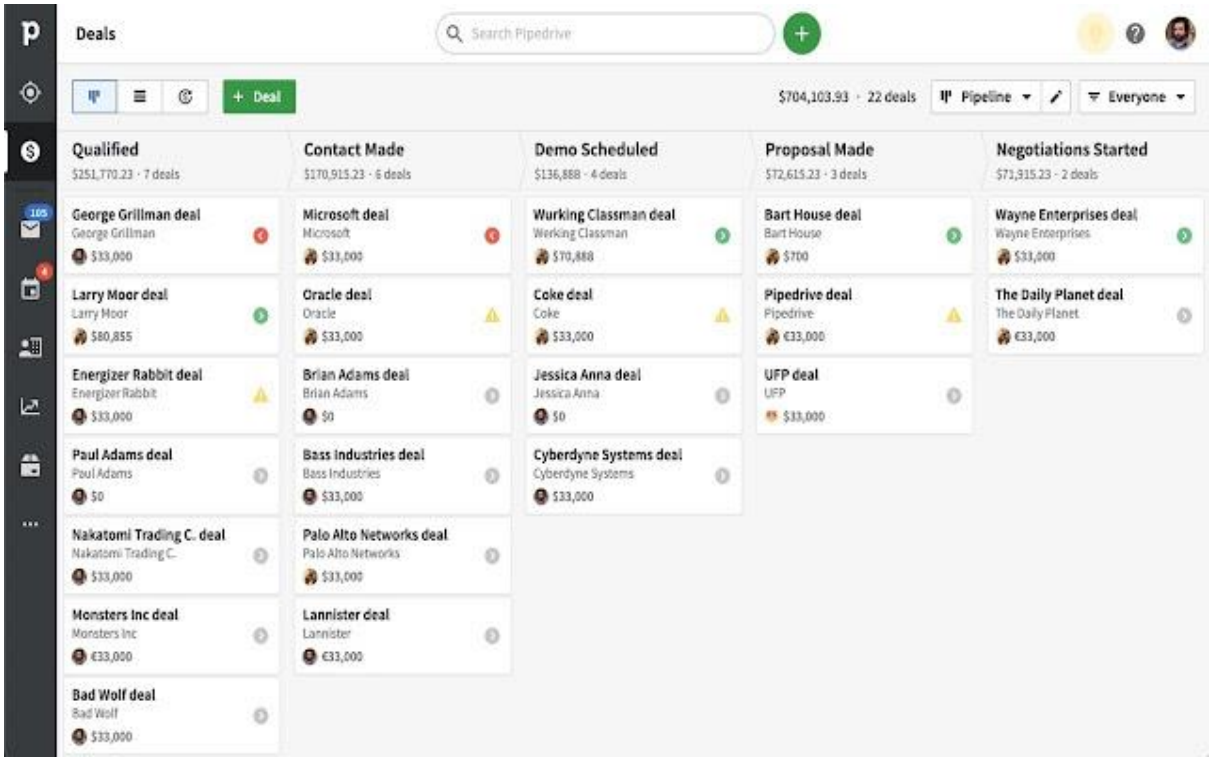


Figura 4 - Esempio della vista "kanban" offerta da Pipedrive CRM (Pipedrive, 2022)

5. HubSpot

HubSpot è il servizio che offre il pacchetto più completo di gestione aziendale. Impiegato prevalentemente nell'ambito dell'*Inbound Marketing*, il programma si contraddistingue per gli strumenti dedicati alla creazione di contenuti, utili per la generazione dei *lead* e l'analisi di mercato.

Tra i suoi punti di forza si annoverano una bassa curva di apprendimento, la possibilità di automatizzare i compiti assegnati e di personalizzare il software per coprire le esigenze reali dell'azienda che lo adopera.

L'esperienza sull'utilizzo di questo software verrà approfondita in un capitolo successivo.

1.7. I ricavi del segmento relativo ai software CRM su scala globale

Si stima che nel 2022 il fatturato relativo ai software dedicati al CRM potrebbe raggiungere 70,92 miliardi di dollari, il che rappresenterebbe un incremento dell'11,6% rispetto al 2021. Inoltre, come evidenziato in **Graf. 4**, ci si aspetta un tasso di crescita annuale dell'11% nei prossimi cinque anni, con un volume di mercato proiettato verso 119,3 miliardi di dollari nel 2027 (Statista, 2022).

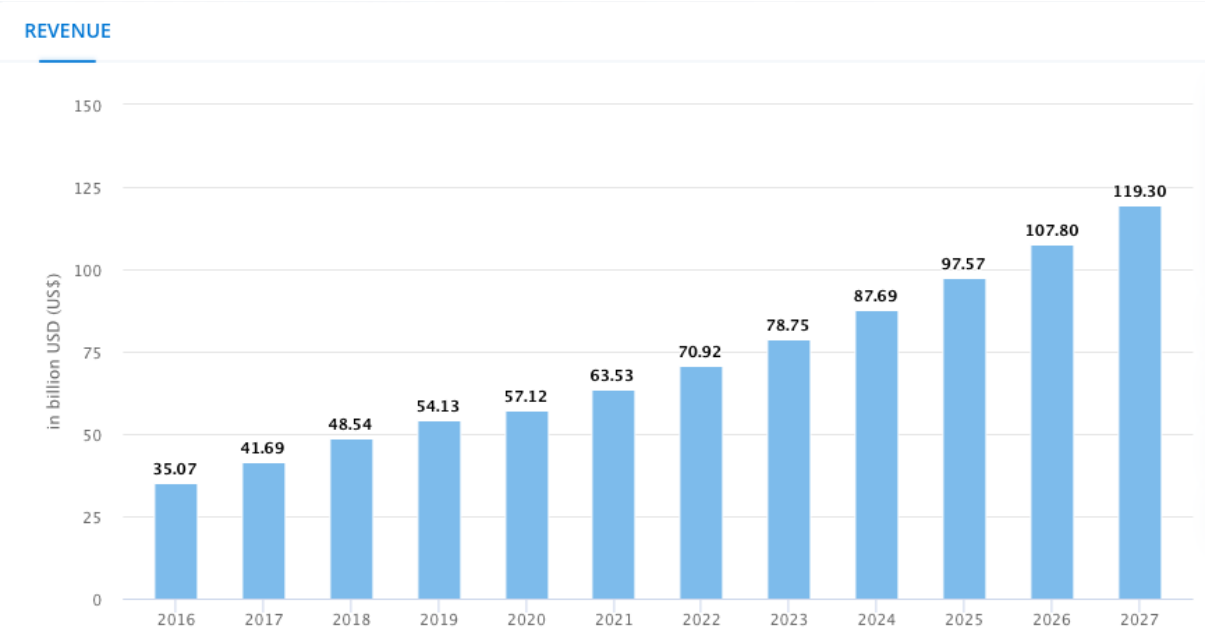


Grafico 4 - Stima dei ricavi in miliardi di dollari del mercato globale dei software CRM (Statista, 2022)

Oggi Salesforce detiene un quarto del mercato globale di soluzioni CRM, seguita da SAP al 5,9%, Adobe al 5,6%, Oracle al 4% e Microsoft al 3,3% (vedi **Graf. 5**). Il fatturato maggiore proviene dagli Stati Uniti, con un volume stimato di 35,3 milioni di dollari per il 2022 (Statista, 2022).

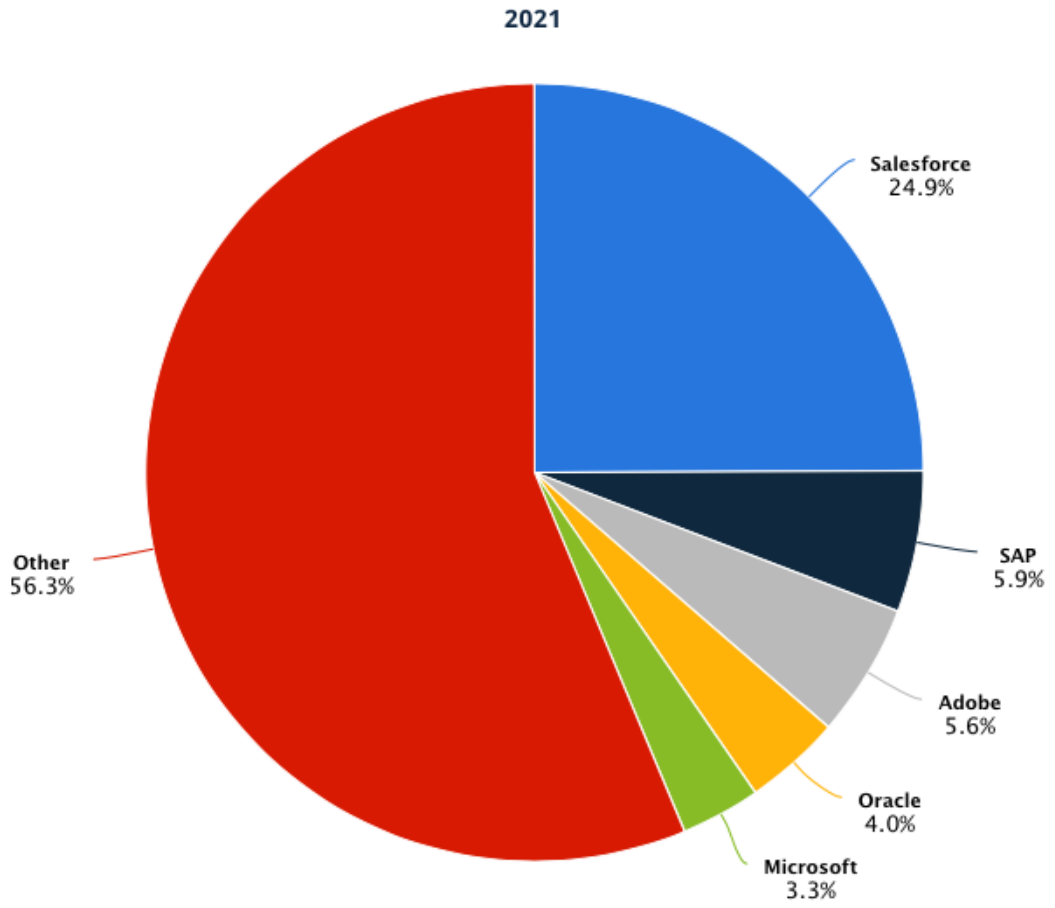


Grafico 5 - Quote di mercato mondiali dei principali fornitori di software CRM (Statista, 2022)

1.8. L'accelerazione della trasformazione digitale

Per la quarta edizione del suo rapporto "State of Sales", Salesforce ha intervistato 6.000 figure professionali attive nel settore commerciale. In esso, si evidenzia come le strategie di vendita siano in continua evoluzione per rispondere prontamente ai mutevoli bisogni dei clienti. La capacità di adattamento al cambiamento si fa ancora più importante in seguito alle conseguenze dovute alla pandemia globale portate dal COVID-19, che hanno accelerato gli impatti dovuti all'ambiente esterno in modo imprevedibile. Infatti, il 79% dei venditori dichiara di essere alle prese con nuovi strumenti di supporto alle loro attività, mentre il 58% si aspetta un cambio radicale nel proprio ruolo in termini di responsabilità, metriche e nuovi approcci al commercio (Salesforce, 2020).

In **Graf. 6** si riportano le aspettative principali sugli impatti previsti sulle condizioni economiche correnti. L'86% dei professionisti crede che si debba dare maggiore importanza alle relazioni di lungo termine con i clienti, per esempio facendo uso dei software CRM più

evoluti come Salesforce o HubSpot; l'83% considera fondamentale instaurare un rapporto di fiducia prima delle trattative e l'80% dopo esse; il 72% sta rivalutando le metriche chiave di successo per monitorare lo stato delle vendite e il 64% percepisce nuove responsabilità nel proprio compito.

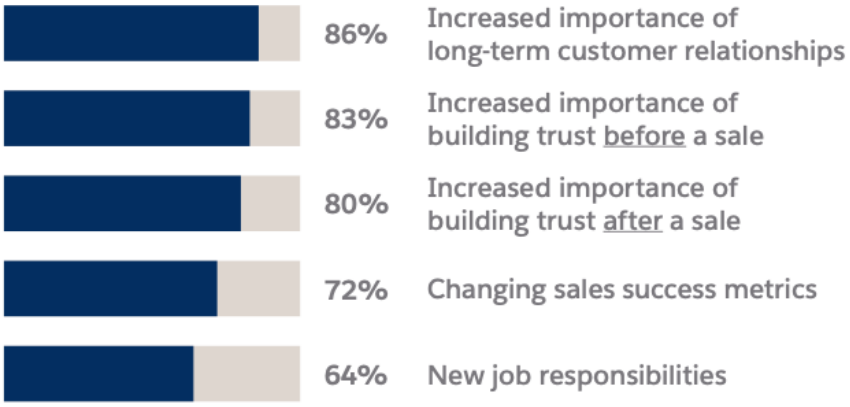


Grafico 6 - Valutazione da parte dei rappresentanti delle vendite degli impatti del COVID-19 sulle condizioni economiche (Salesforce, 2020)

Sempre Salesforce fa una considerazione sul percorso di trasformazione digitale, trovando che uno degli obiettivi primari per le aziende continua a essere quello di riuscire a soddisfare le proprie esigenze per quanto riguarda le sue capacità tecnologiche. Come mostrato in **Graf. 7**, l'81% degli intervistati dichiara che i processi per l'implementazione dei cambiamenti ha subito un'accelerazione dal 2019 e in particolare i software di videoconferenza si trovano in testa alla classifica degli strumenti di vendita ritenuti di valore, seguiti dall'intelligenza artificiale, dalle applicazioni mobile per i dipendenti, dalle piattaforme CRM e da altri sistemi per il raccoglimento dei dati (vedi **Fig. 5**) (Salesforce, 2020).

Grafico 7 - Considerazione sul cambiamento apportato dalle tecnologie per la trasformazione digitale (Salesforce, 2020)

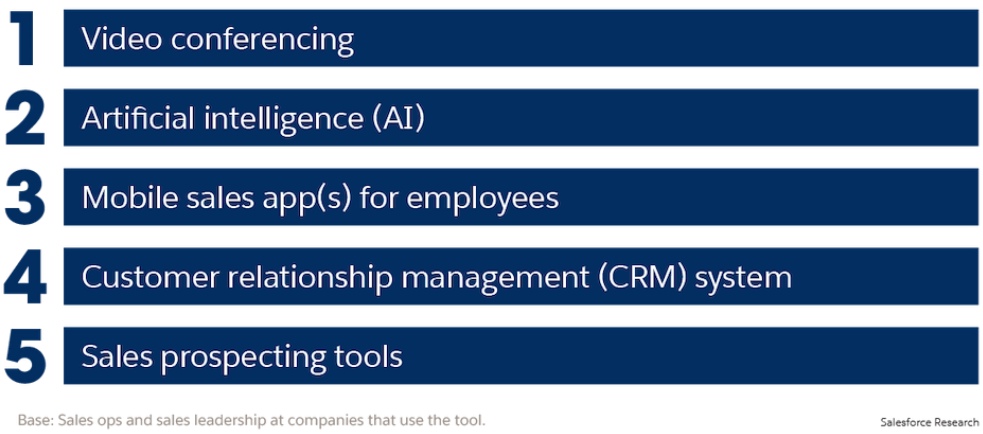


Figura 5 - 5 principali strumenti di vendita considerati di valore dal 2019 (Salesforce, 2020)

1.9. Lo stato corrente del CRM in Italia

Secondo un rapporto pubblicato dall'Associazione Italiana per l'Information and Communication Technology, il mercato relativo alle soluzioni per la raccolta dei *Big Data* ha raggiunto una quota pari a 1.152 milioni di euro nel 2020, ossia un incremento dell'8,7% rispetto all'anno precedente. Dunque, si prevede una crescita della spesa sui servizi gestionali per fronteggiare la quantità ingente di dati in possesso delle aziende italiane, spingendo così i piani di trasformazione digitale nel breve periodo. Il **Graf. 8** illustra i risultati di un sondaggio condotto sul piano d'azione che si intende applicare in vari settori: il 58% del mondo industriale ha intenzione di applicare tecnologie di elaborazione avanzata dei dati per ottenere previsioni accurate a supporto dello sviluppo digitale e per offrire una migliore esperienza utente ai propri clienti (Anitec-Assinform, 2021).

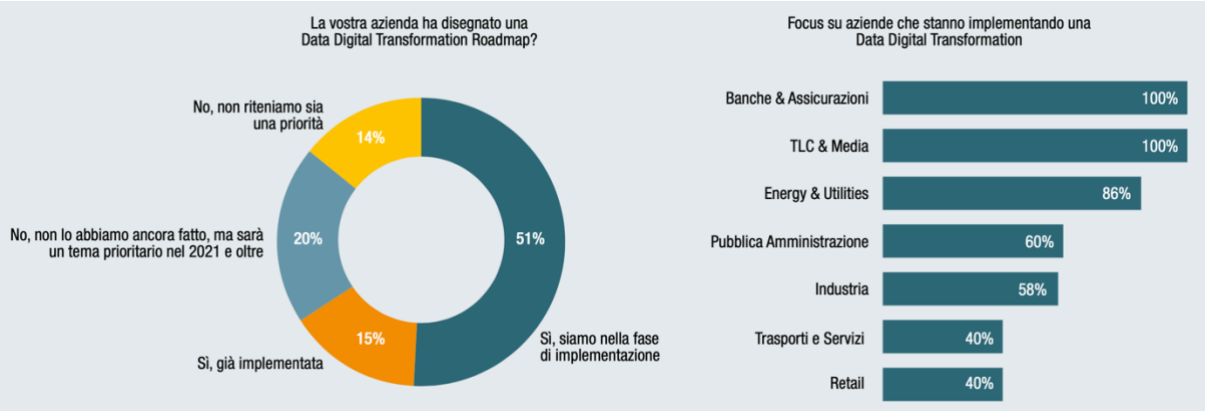


Grafico 8 - Piano d'azione delle aziende italiane per attuare la "Digital Transformation" (Anitec-Assinform, 2021)

I fattori chiave per la digitalizzazione del settore industriale esposti in **Graf. 9** sono il risultato del ritardo dei programmi di produzione causati dalla sospensione delle attività durante il periodo di quarantena e dalla lenta ripresa dell'economia generale. Si stima che la spesa relativa agli investimenti tecnologici si attesti intorno a 7,9 miliardi di euro per il 2020, in calo del 4,8% rispetto al 2019. Le priorità strategiche hanno riguardato principalmente cinque ambiti: sviluppo del coinvolgimento con i consumatori, miglioramento delle relazioni intraziendali con i dipendenti, accelerazione del *time to market*, valorizzazione dei dati, e perfezionamento dell'efficacia operativa (Anitec-Assinform, 2021).
Le aziende italiane stanno quindi concentrando i loro sforzi nell'adeguamento delle proprie infrastrutture per colmare il divario con le controparti americane ed europee, puntando sull'adozione di piattaforme *cloud* che ben si adattano all'evoluzione dei processi interni, sempre più interconnessi e basati sullo scambio di dati a distanza.

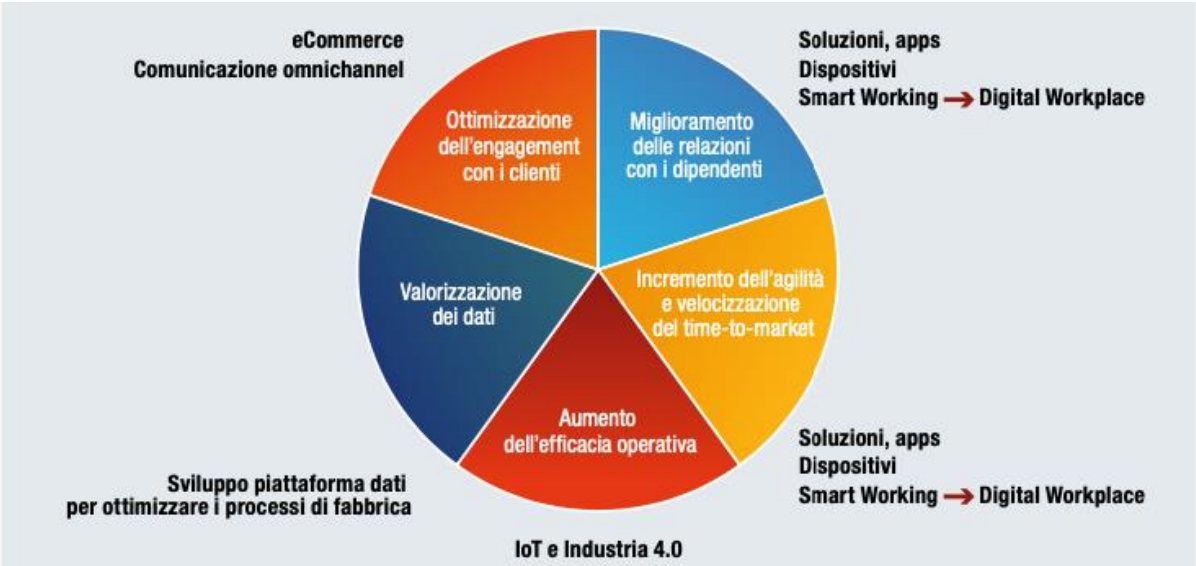


Grafico 9 - Principali driver per la digitalizzazione del settore industriale (Anitec-Assinform, 2021)

Tra le soluzioni adottate per l'esecuzione delle strategie innovative vi sono i software CRM, dato che permettono di reagire prontamente all'espansione dei canali digitali focalizzandosi sulla creazione di un ecosistema multicanale. Essi offrono l'opportunità di integrarsi con altre piattaforme tecnologiche per una raccolta migliore dei dati e monitoraggio efficace dei processi. Un'intervista condotta su 300 aziende nel 2019 evidenzia come l'adozione di un sistema CRM comporti diversi vantaggi (vedi **Graf. 10**): tre quarti dei rispondenti trova benefici nell'organizzazione dei contatti di clienti e *prospect* in un'unica banca dati; il 68% riesce a gestire meglio la condivisone delle informazioni e il 59% ottiene dati più qualitativi; sebbene

il 60% riporti un incremento dell'efficienza e della capacità di automazione dei processi interni ed esterni, soltanto nel 39% dei casi si è effettivamente avuta una maggiore conversione di vendita. Questo è dovuto al fatto che il CRM da solo non sempre è in grado di far raggiungere gli obiettivi nel breve termine, senza una strategia d'appoggio, una comunità più grande per la diffusione e una chiara posizione del marchio. Infatti, come rappresentato in **Graf. 11**, tra i principali motivi di difficoltà di implementazione di una piattaforma CRM si hanno una mancanza di risorse da dedicare alla transizione digitale, una carenza di competenze interne e una scarsa diffusione da parte degli utenti (C-Direct Consulting, 2019).

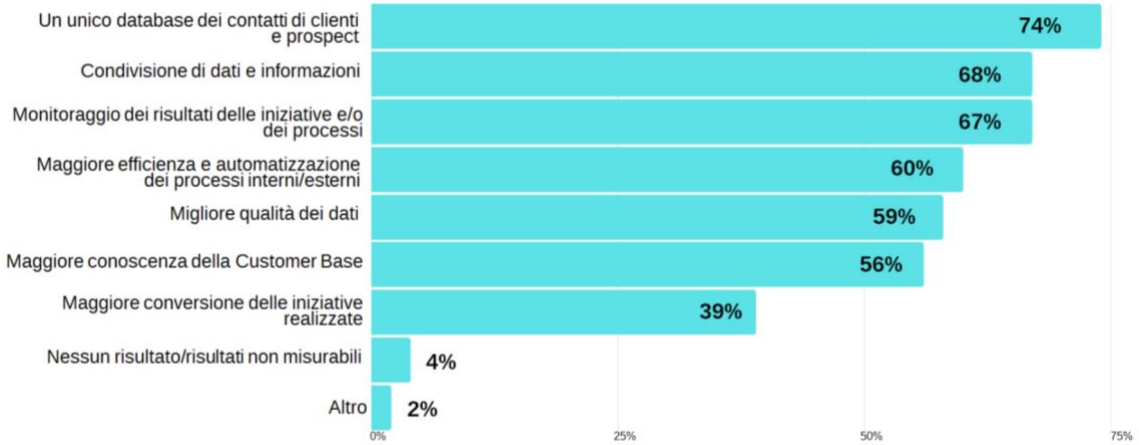


Grafico 10 - Benefici derivanti dall'adozione di un sistema CRM (C-Direct Consulting, 2019)

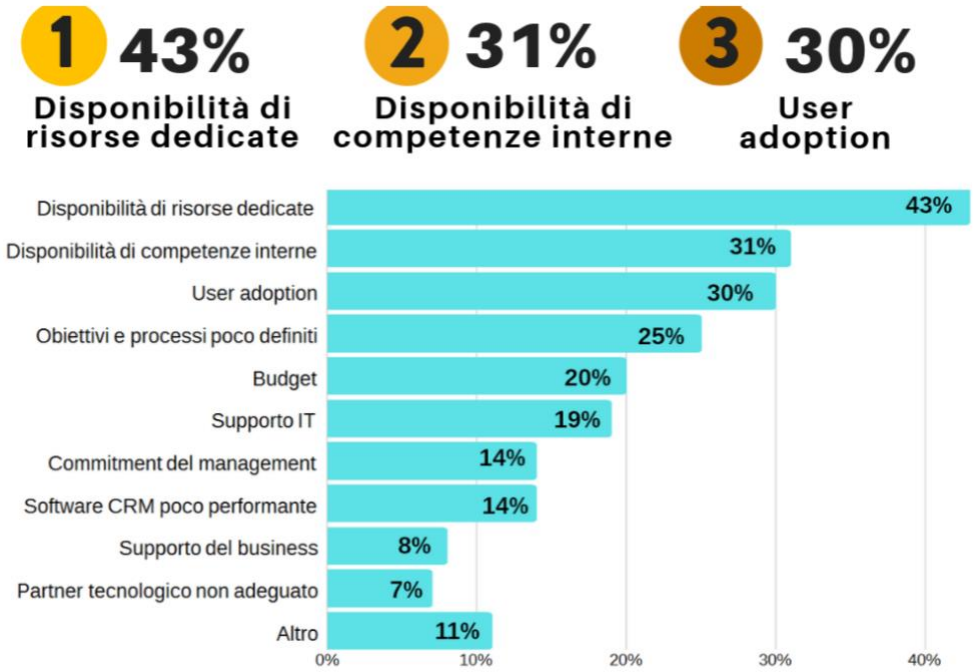


Grafico 11 - Difficoltà riscontrate nell'adozione del CRM (C-Direct Consulting, 2019)

Ciononostante, si stima che in Italia il 79% delle aziende abbia dato priorità all'introduzione del CRM come tecnologia fondamentale a supporto dei cambiamenti nella relazione tra impresa e cliente. Anche i software per l'automazione del marketing trovano ampia diffusione, essendo già in uso nel 47% dei casi e in considerazione per il 28%. Tra i principali sistemi sotto attenta osservazione si trovano invece le piattaforme di gestione dei dati dei consumatori, l'intelligenza artificiale e l'IoT (vedi **Graf. 12**) (Osservatorio CRM, 2022).

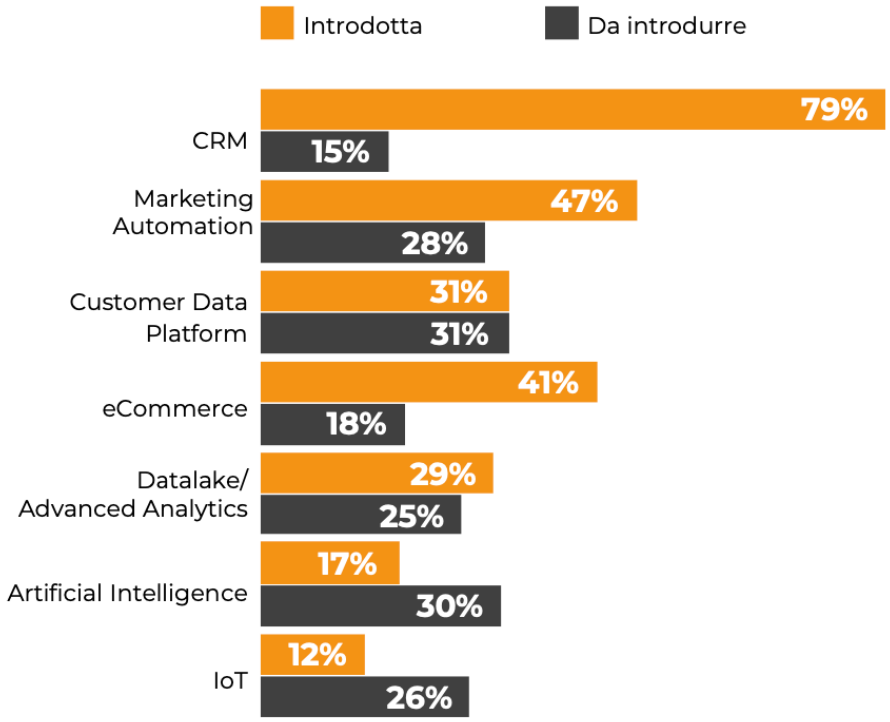


Grafico 12 - Percentuali relative all'introduzione delle tecnologie di supporto alle relazioni digitali tra cliente e azienda (Osservatorio CRM, 2022)

Come si può osservare in **Graf. 13**, Salesforce continua a dominare il mercato italiano con un incremento del 10% della propria quota nel 2021 rispetto all'anno precedente. Microsoft Dynamics, SAP e HubSpot stanno espandendo la loro presenza, con un aumento del 2% per ciascuna, a discapito delle soluzioni considerate più di nicchia come SugarCRM, Zoho e Oracle. Se si analizza però l'intenzione all'implementazione della tecnologia da parte delle imprese che ancora non ne sono dotate, si constata che Salesforce si trova sempre al primo posto, essendo considerato dal 44% delle organizzazioni, mentre HubSpot è in forte ascesa con il 29% delle preferenze che lo pongono in seconda posizione tra i software in tendenza, così come esemplificato in **Graf. 14** (Osservatorio CRM, 2022).

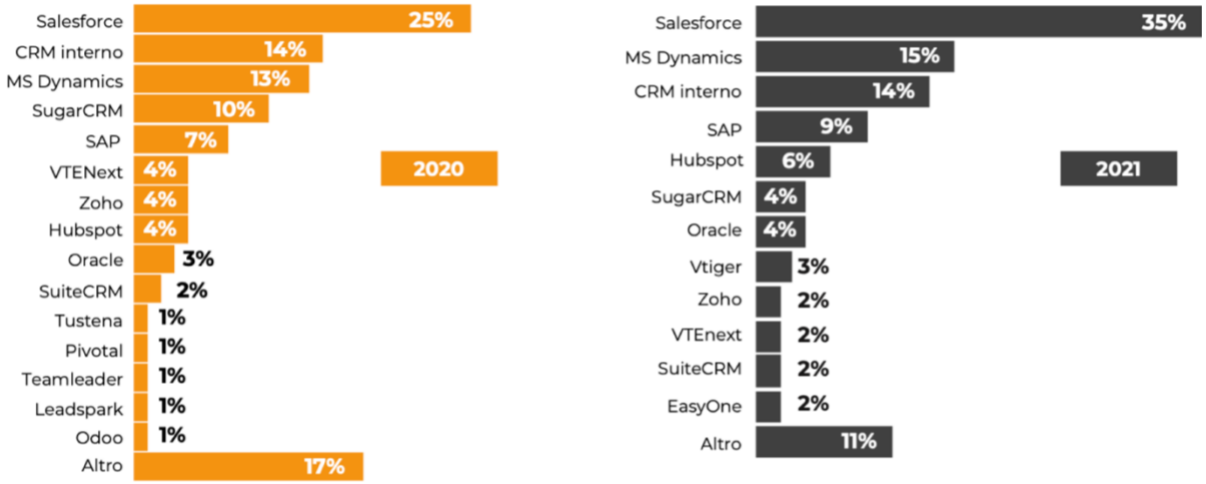


Grafico 13 - Confronto dei software scelti dalle aziende italiane (Osservatorio CRM, 2022)

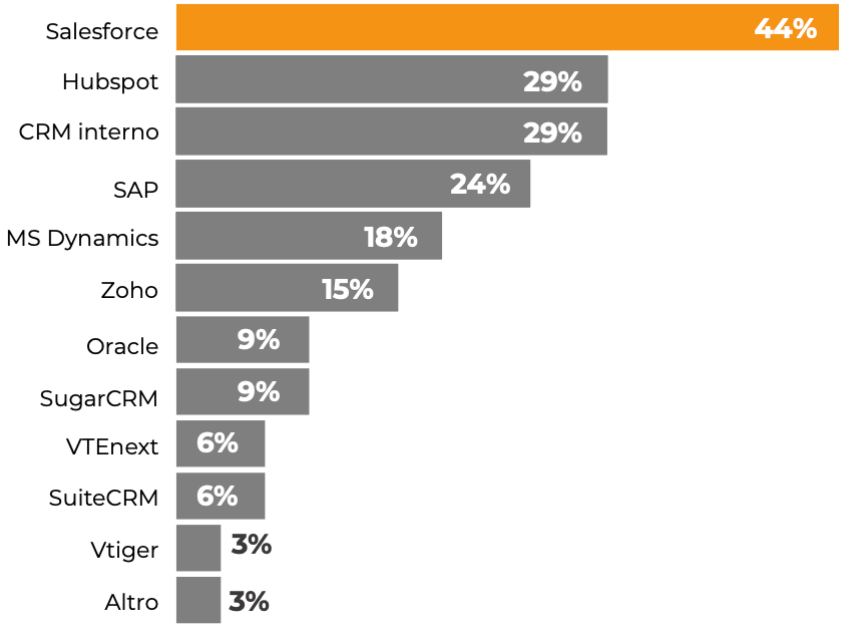


Grafico 14 - Soluzioni di software CRM in considerazione (Osservatorio CRM, 2022)

1.10. Il futuro del CRM

Per studiare come si evolverà ulteriormente il CRM in futuro, in primo luogo è necessario prendere in considerazione alcune delle tendenze attuali. Secondo HubSpot, il progresso relativo all'intelligenza artificiale diventerà parte integrante delle soluzioni software future, le quali stanno già riscontrando un'elevata percentuale di adozione dovuta all'abbassarsi dei costi di implementazione e di conoscenza. Molte società si trovano inoltre già a buon punto nel loro

processo di trasformazione digitale che integrano tra di loro i processi di automatizzazione e quelli relativi all'interconnessione tra dispositivi, ossia l'IoT.
Inoltre, la relazione tra consumatore e impresa si sta evolvendo in molti aspetti, a partire dagli strumenti impiegati per la comunicazione fino alla gestione dei dati sensibili che possano aiutare l'azienda a raffinare l'esperienza del cliente (Fuggle, 2022).
Prendendo in considerazione questi elementi, per il futuro del CRM si possono immaginare:

1. **Maggiore utilizzo dei *Big Data* per annunci ancora più personalizzati**
   L'incremento della capacità di calcolo da parte degli elaboratori centrali sui quali vengono installati i servizi *cloud* permetterà un uso sempre più costante delle tecniche di *data mining*[8]. A partire dalle informazioni già a disposizione sul cliente, tale pratica permetterebbe di prevedere le richieste future dell'acquirente, in base alle abitudini di spesa registrate e al tasso di consumo. Un altro tipo di implementazione della stessa metodologia predittiva aprirebbe al compratore la possibilità di essere guidato in maniera autonoma durante la fase di acquisto, grazie a un grado di personalizzazione ancora più accurato che consentirebbe una navigazione più intuitiva (Salesforce, 2022).

2. **Espansione dei modelli basati su Intelligenza Artificiale e Apprendimento Automatico**
   Oggi l'IA viene impiegata principalmente per funzioni legate ai modelli di marketing e comunicazione, utilizzando i dati di apprendimento per elaborare risposte ingegnose da restituire attraverso canali quali le *chatbot* e per fornire agli operatori informazioni relative ai *lead* e allo stato delle vendite senza dover inserire il tutto manualmente.
   Ciononostante, la sfida per il futuro sarà ampliare queste capacità per arrivare a impiegare l'intelligenza artificiale non solo come strumento di accompagnamento nelle decisioni, ma in una vera e propria funzione capace di compiere da sola scelte relative a *business intelligence*[9], margini competitivi e analisi approfondita della conoscenza archiviata.

---

[8] ***Data mining*** – Processo per trasformare dati grezzi in informazioni utili. Si tratta di una tecnica impiegata dalle aziende che si servono di software avanzati per generare modelli predittivi sul comportamento dei consumatori.
[9] ***Business intelligence*** – Insieme di strategie e tecnologie impiegate per analizzare i dati e convertirli in forma visiva, come rapporti, dashboard e grafici, per aiutare i dirigenti nel loro processo decisionale.

Inoltre, grazie al *Machine Learning*, si punterà a far progredire la capacità intellettiva artificiale in modo tale che possa prevedere con accuratezza le reazioni dei clienti a strategie di personalizzazione in prospettiva, ma non ancora implementate (Ramon Saura, et al., 2021).

3. **Raggruppamento delle funzionalità per i gruppi interoperativi**

   Per mezzo di una gestione sempre più distribuita delle informazioni, vari reparti all'interno della stessa azienda si troveranno a dover collaborare affinché i dati siano allineati e per riuscire a perseguire obiettivi simili nel modo più efficiente possibile. Ad esempio, le strategie digitali future includeranno sempre di più i gruppi responsabili del marketing e quelli delle vendite che avranno interesse nel selezionare i *lead* più promettenti che possano essere facilmente convertiti durante il processo di acquisto e fidelizzazione. Le entità si troverebbero quindi a essere allineate lungo un unico percorso nella quale andranno bilanciati i volumi in modo adeguato, per essere sicuri di raggiungere gli obiettivi a breve termine stabiliti ed essere in grado, nel frattempo, di monitorare gli indici di prestazione chiave comuni ai due reparti.

   Compartimenti che lavorano in sincronia avranno la possibilità di sviluppare sinergie che rimuovano i punti d'ostacolo oggi esistenti, rendendo tutto il flusso più fluido e trasparente (Fuggle, 2022).

2. L'ESPERIENZA DEL CLIENTE E IL PROCESSO DI "FUNNELING"

2.1. Gestire l'esperienza del cliente (CXM)

L'esperienza del cliente, traduzione in italiano del termine inglese *Customer Experience*, si riferisce all'insieme delle impressioni che un determinato consumatore prova durante l'approccio con un'azienda. Nel percorso di acquisto si possono presentare diversi ostacoli o punti favorevoli che possono influenzare tale esperienza. Perciò, diventa importante essere in grado di accompagnare al meglio l'utente nel suo cammino.

Nasce così l'esigenza di avere a disposizione strumenti che possano assistere i rappresentanti delle vendite nel loro compito di fidelizzazione. Il CRM si presta anche a questo incarico, ossia a garantire un punto di contatto sempre attivo lungo tutta la *pipeline* e in ogni reparto.

Con il termine CXM ci si riferisce all'atto di approcciarsi ai consumatori andando oltre le tecniche tradizionali di marketing. Sempre più industrie che intendono porre gli acquirenti al centro del proprio business integrano questa metodologia nella propria strategia di trasformazione digitale (Microsoft, 2022).

Gartner definisce il CXM come una pratica utile alla progettazione delle interazioni con i clienti per poter non solo soddisfare ma anche superare le loro aspettative, incrementando in questo modo il loro gradimento, fedeltà e sostegno nei confronti dell'azienda. Si tratta dunque di un metodo per implementare piani strategici affinché si sviluppino sinergie plurifunzionali (Ray, 2021).

La maggior parte dei CRM integra al loro interno alcuni aspetti rilevanti del CXM. Tuttavia, quest'ultimo si comporta più come un'estensione del primo e perciò è utile fare una distinzione tra le due piattaforme.

2.2. Le differenze tra CRM e CXM

Il CRM viene implementato laddove vi sia necessità da parte di un'azienda di dotarsi di un sistema che possa ottimizzare i propri processi interni, ad esempio attraverso l'automazione e l'eliminazione dei compiti che generano sprechi. Il CXM concentra le sue risorse verso il cliente stesso, ampliandone il coinvolgimento e accumulando informazioni di carattere qualitativo per definire un piano d'azione prioritario nella cura delle relazioni.

Secondo Adobe, il tradizionale approccio alla personalizzazione del CRM si scontra con tre problematiche principali (Justis, 2019):

1. **Obsolescenza**

   Il CRM si basa sui dati storici che vengono archiviati nei database. Il rischio che si corre dunque è che alcune informazioni possano essere datate, se non aggiornate in tempo. Risulta difficile essere in grado di effettuare una previsione accurata sullo stato futuro di un accordo perché non si è in grado di tenere traccia dello stato d'animo mutevole del cliente.

   Una delle grosse mancanze dei sistemi CRM è che i dati iniziali, ricavati nelle prime fasi di contatto con i potenziali acquirenti, possono risultare poco significanti perché non tengono conto della loro attività in tempo reale e dunque hanno meno valore nella progettazione dell'esperienza cliente.

2. **Incompleto**

   Il CRM da solo non è in grado di raccogliere metadati relativi al comportamento durante la fase di ricerca, il grado di soddisfazione percepito o le aspettative del cliente. Diventa impensabile proporre un'esperienza fatta su misura se non si è in grado di determinare il livello di dettaglio utile a comprendere le esigenze presenti e future del compratore. Il contesto si rivela troppo ampio e complesso per raffinare l'analisi, senza tenere conto della necessità di elaborare una quantità considerevole di dati.

3. **Limiti nella manipolazione dei dati**

   Il sistema CRM è in grado di condividere le informazioni registrate tra i vari reparti; tuttavia, non è capace ad aggregarle ed elaborarle in maniera significativa perché si limita semplicemente a sistemare insieme i dati raccolti e a metterli a disposizione qualora servissero in futuro. In questo, si differenzia da un impianto dedicato come ad esempio una piattaforma per i dati cliente (CDP).

   Il pericolo che si corre è quello di non riuscire a essere tempestivi, o in altri casi rilevanti, a fornire risposte all'utente in maniera opportuna, al momento giusto e nel contesto adeguato. Si rischia perciò di costruire una relazione fragile con il cliente, che nel lungo termine potrebbe anche impattare sull'immagine dell'azienda.

L'integrazione di pratiche che seguano la prassi del CXM può superare tali limitazioni. L'aspetto più importante è riuscire ad allineare le informazioni ottenute dai clienti con le loro aspettative. Piuttosto che raccogliere i dati a compartimenti stagni tra i reparti di vendita, marketing e assistenza, li si dovrebbe allora far confluire su un'unica piattaforma di gestione dell'esperienza, in modo tale da unificare i punti di contatto e trasmettere un senso di qualità.
Le tecniche di gestione della *customer experience*, dunque, portano i seguenti benefici:

1. **Migliore precisione nell'organizzazione delle informazioni**
   Attraverso il CXM si possono monitorare con facilità le azioni e interazioni di ogni utente su un sito. Una volta raccolti i dati personali, si possono creare categorie diverse in base al prospetto analizzato. In seguito, si potrà approfondire per segmentazione, concentrando la maggior parte degli sforzi sui *lead* acquisiti e coloro che sono già clienti.

2. **Rafforzamento della base relazionale**
   Offrendo esperienze univoche per i clienti si vanno a creare punti di contatto speciali, importanti per solidificare il rapporto tra impresa e consumatore, e si trasmette il messaggio che l'azienda si prende davvero cura di loro.
   Mediante l'adozione di una visione incentrata sull'acquirente, i progetti vanno implementati affinché abbiano un impatto positivo sulla sua soddisfazione, con il fine ultimo di ottenere più fedeltà verso il proprio marchio.

3. **Ottimizzazione della risposta al cliente**
   Il CXM accelera il tasso di risposta all'utente e questo spesso si traduce in riscontri utili. Ai sondaggi si sostituisce un sistema interattivo implementato direttamente sul sito, che va ad arricchire il processo di *outbound*[10] e *follow-up*.
   Il *feedback* assume un ruolo ancora più rilevante dato che può essere espresso in ogni fase del percorso del cliente. Se positivo, può indicare che la strategia attualmente implementata restituisce buoni risultati e che la maggior parte delle problematiche riscontrate dall'acquirente viene risolta con successo. Se negativo, fornisce un

[10] ***Outbound*** – Processo con il quale un'azienda avvia una conversazione inviando un messaggio verso un pubblico ampio.

campanello d'allarme per esaminare in quali parti del tragitto vi sono ostacoli e apportare le modifiche opportune.

4. **Incremento delle capacità di conversione**

   L'obiettivo finale del *Customer Experience Management* è quello di riuscire a convertire con successo un *lead* approcciato in cliente. Implementando l'automazione, si possono creare flussi di lavoro *ad hoc* per mantenere attiva l'attenzione dell'utente in considerazione. Se il consumatore si sentisse apprezzato, l'azienda potrebbe attirare ulteriori acquirenti attraverso il passaparola.

   L'adozione di un sistema CXM fornisce agli operatori assegnati al servizio cliente strumenti ulteriori per minimizzare il tasso di abbandono e incrementare una metrica importante quale il *Net Promoter Score* (NPS).

2.3. L'importanza dell'adozione di una prospettiva incentrata sul cliente

All'interno della quarta edizione dello "*State of the Connected Customer*" di Salesforce viene evidenziato come il 68% dei rispondenti intervistati si aspetti che le aziende comprendano appieno le loro esigenze e aspettative (vedi **Graf. 15**).

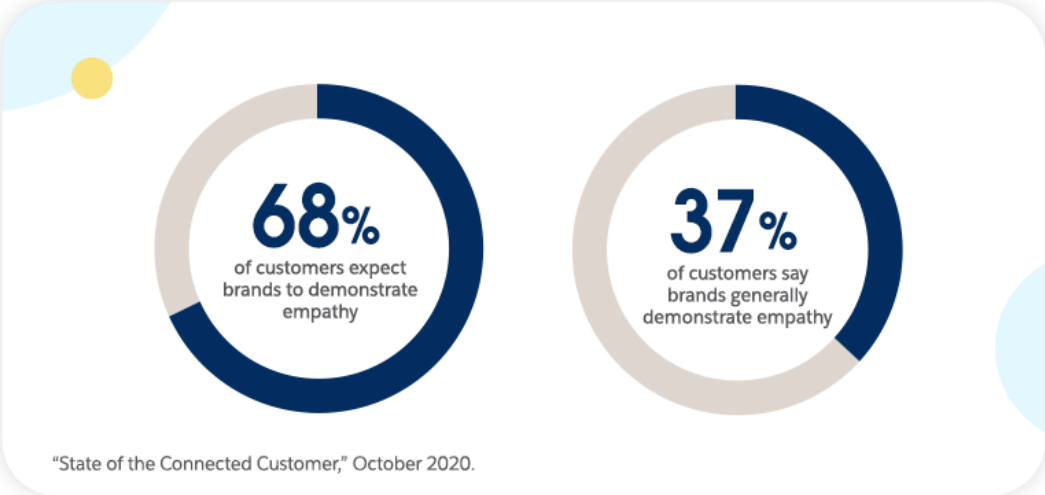


Grafico 15 - I clienti si aspettano maggiore personalizzazione (Salesforce, 2020)

Le imprese che adottano questo tipo di visione risultano essere più profittevoli, perché riescono a far evolvere la funzione dell'assistenza al cliente da semplice supporto a vero e proprio strumento di acquisizione e fidelizzazione. Le compagnie che mettono a disposizione uno

spazio dedicato alle recensioni, ad esempio, possono far leva su quelle più positive e promuovere il proprio marchio per attirare nuovi contatti.

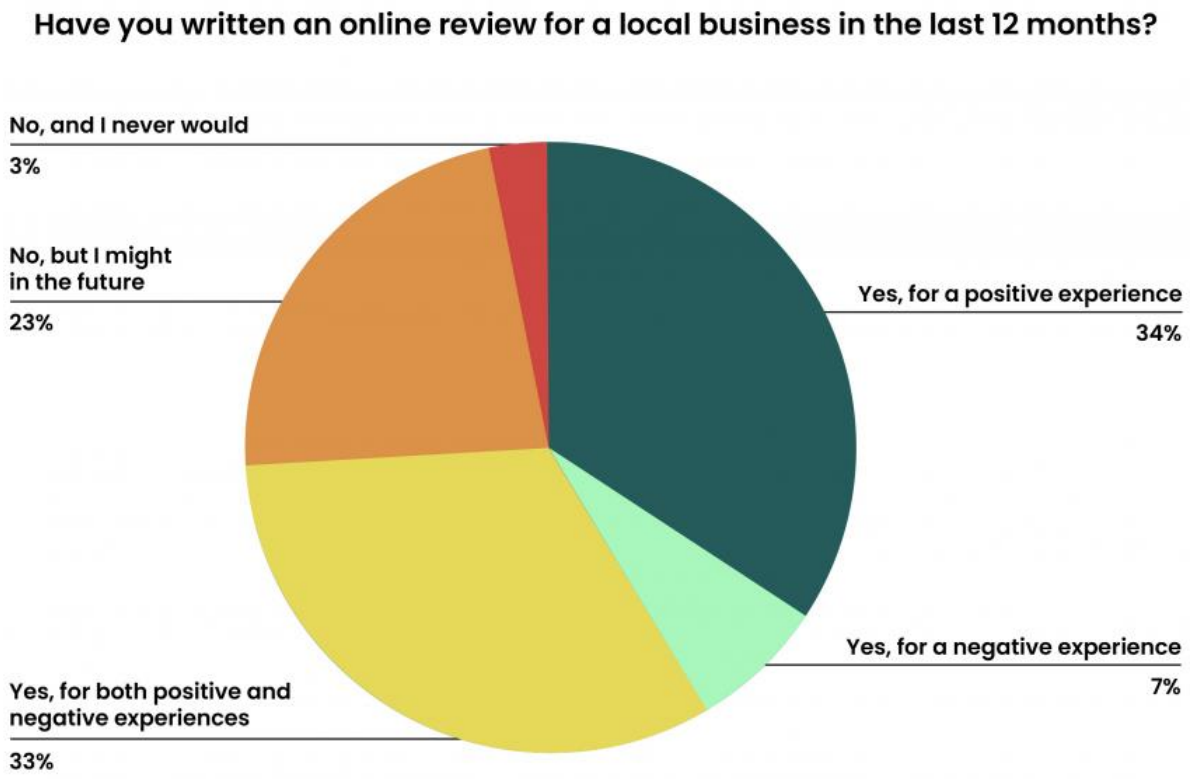


Grafico 16 - Correlazione tra tipo di esperienza e recensione (Pitman, 2022)

Il **Graf. 16** mostra come circa il 34% degli utenti sia propenso a esprimere un giudizio positivo per un'esperienza ottima, mentre soltanto il 7% manifesti il proprio disappunto. Non si tratta di un aspetto del tutto grave: coloro che hanno provato un'esperienza negativa possono essere contattati dall'azienda stessa attraverso un questionario di approfondimento, così da poter implementare successivamente una soluzione al problema. Riguardo ai clienti che non si sono espressi, li si potrebbe contattare in seguito tramite e-mail per ricordare loro quanto sia importante la loro opinione e per farli sentire apprezzati.

Avere un alto livello di fidelizzazione del cliente è fondamentale per attivare con successo la digitalizzazione di un business. Secondo una ricerca condotta da Deloitte, inoltre, le compagnie che collocano il compratore al centro risultano il 60% più profittevoli rispetto a quelle che non lo fanno, perché si trovano nella posizione di poter anticipare le richieste future e soddisfare i bisogni (Schmidt, et al., 2016).

Gli utenti fedeli portano alla crescita dell'impresa: i clienti attuali sono più propensi a concludere con successo trattative future. Inoltre, una relazione da parte di Harvard Business

School dichiara che un incremento del 5% nei tassi di fidelizzazione porta a un aumento dei profitti dal 25% al 95% (Reichheld & Schefter, 2000).

2.4. Il "funnel"

Con la parola *funnel* si intende quel processo attraverso il quale i clienti vengono accompagnati nel loro percorso di acquisto dei prodotti. Esso può essere immaginato in forma grafica come un imbuto: all'inizio vi sono numerosi potenziali acquirenti. Quelli che esprimono un interesse di spesa "entrano" all'interno dell'imboccatura larga, ma non tutti finiranno per attraversare l'intero cono, ossia non concluderanno l'acquisto.
Questo modello strategico trova largo impiego nel marketing, nelle vendite, ma anche nei processi di selezione e formazione dei candidati.
Il *funnel* aiuta a identificare quali siano le fasi più critiche nelle quali si vanno a formare dei colli di bottiglia. In altri casi, alcune prospettive potrebbero perdere interesse e terminare una trattativa iniziata. Pertanto, vale la pena indagare quali siano le problematiche che ostacolano il processo di conversione.

2.5. Gli stadi di un processo di tipo "funnel"

Anche se ogni azienda adotta un metodo proprio e univoco per generare lead e gestire i clienti paganti, qualsiasi tipo di imbuto è costituito da quattro fasi principali che vanno sotto il nome di "modello AIDA". AIDA è l'acronimo delle parole *Attenzione*, *Interesse*, *Desiderio* e *Azione*. Tale schema rappresenta i passaggi che un consumatore attraversa prima di prendere una decisione di acquisto e all'interno dei quali l'azienda genera interesse verso il proprio prodotto o servizio.

Grafico 17 - Il modello AIDA (HubSpot, 2021)

Come esibito in **Graf. 17**, gli stadi di un *funnel* si dividono tipicamente in:

1. ***Attention* (Attenzione)**
   L'obiettivo della prima fase è esporre i potenziali clienti alle attività dell'azienda, in modo tale da renderli consapevoli dell'esistenza di una possibile soluzione ai loro bisogni. Molteplici situazioni possono agire da punto di contatto iniziale, come ad esempio la visione di un annuncio su un sito, l'interazione con un contenuto condiviso sui social media oppure il semplice passaparola.

2. ***Interest* (Interesse)**
   Non è sufficiente catturare l'attenzione del consumatore, ma si deve anche essere in grado di dimostrare che i vantaggi offerti dalla soluzione dell'azienda presa in considerazione siano chiaramente superiori rispetto a quelli della concorrenza.
   Per mantenere i contatti con i *lead*, le proposte sviluppate vanno presentate a intervalli di tempo tali da evitare di estenuare i consumatori.

3. ***Desire* (Desiderio)**
   Tenere informato il cliente è un passaggio fondamentale per stabilire un solido rapporto di conoscenza e gradimento. Non si può trascurare l'importanza che la fiducia gioca in questa fase, poiché da questa dipenderà l'immagine che l'impresa riesce a trasmettere.
   Acquirenti che interagiscono regolarmente con i propri contenuti e che potenzialmente sono già seguaci sui social media saranno più propensi a essere esposti a nuovi prodotti o servizi offerti e, quindi, a portarsi avanti nell'imbuto.

4. ***Action* (Azione)**
   Ogni campagna di successo si conclude con una decisione di acquisto. Nell'ultima fase vengono definiti i budget, chiariti gli ultimi dubbi e analizzati i tassi di conversione dell'intero processo.
   Quando il cliente decide di agire significa che è stato ben incentivato nel corso dell'intero tragitto e potrebbe essere utile stimolarlo a condividere la propria esperienza per incrementare il bacino d'utenza raggiungibile dall'azienda.

2.6. Il "funnel" di marketing

I responsabili del reparto marketing di un'azienda impiegano il *funnel* per analizzare il livello di coinvolgimento dei visitatori. È indispensabile essere creativi nel progettare i processi di incanalamento attraverso un attento studio del pubblico di riferimento. Stando a uno studio condotto da McKinsey, le organizzazioni al vertice hanno spostato la loro attenzione verso un modello "full-funnel", ossia un approccio attraverso il quale si combinano tra di loro le attività di rafforzamento del marchio e creazione di valore. L'approccio a imbuto, infatti, mette in luce in che modo una certa fase riesca a influenzare l'esperienza del cliente: ad esempio, si può trovare una correlazione tra una campagna pubblicitaria basata sui social media e il numero di impressioni generate, per prevedere il tasso di visite future sul proprio sito.
Confrontando i risultati ottenuti nelle varie fasi sul numero di *lead* e conversioni generate con gli indicatori chiave di performance, un'azienda riesce a comprendere appieno in che modo il processo di marketing influenzi le decisioni del consumatore e quali messaggi creino maggiore interesse. Questa visione unificata permette di individuare quali punti di contatto si influenzano a vicenda e per i quali andranno implementate metriche opportune per essere monitorati. Attraverso una cooperazione attiva sui mezzi di comunicazione, i *marketer* riescono a trovare le aree a più alto rendimento sulle quali concentrare le proprie risorse e guidare le loro campagne di generazione della domanda. Così facendo, si stima che un'azienda possa aspettarsi un incremento dal 15% al 20% del ritorno sull'investimento per quanto riguarda le operazioni commerciali (Ader, et al., 2021).

Il *funnel* di marketing aiuta l'azienda a mappare il percorso del cliente e a elaborare le strategie di conversione. Esso è costituito da tre elementi:

1. ***Lead generation***

   All'inizio del percorso il cliente potrebbe non essere a conoscenza dell'azienda. Perciò, la finalità di questa fase consiste nella differenziazione della propria offerta rispetto al mercato, andandone a evidenziare i punti di forza. È fondamentale riuscire a mantenere alta la curiosità ed essere il più chiari possibili nelle informazioni trasmesse.
   L'errore che spesso si commette è presupporre che le prospettive siano interessate già a partire dal primo contatto e quindi di riuscire a concludere con successo un'ipotetica trattativa. Si corre il rischio di etichettare la strategia impiegata come negativa qualora

l'accordo venga successivamente a mancare, quando in realtà potrebbero esserci state altre esternalità significative.

Non è necessario tentare di attirare il maggior numero possibile di clienti, in quanto ciò comporterebbe soltanto uno spreco di risorse e non darebbe alcun valore aggiunto all'impresa. Invece, si deve cercare di identificare la quantità ottimale di pubblico veramente interessato a saperne di più sul proprio marchio.

Le tattiche che vengono implementate nella prima fase possono essere svariate. Tra queste, le più utilizzate consistono nella creazione di contenuti, partecipazione agli eventi, gestione delle attività a impatto sui social media, ottimizzazione del sito web attraverso la ricerca organica e realizzazione di campagne pubblicitarie.

2. ***Lead nurturing***

Una volta attirato il target si può procedere a cercare di costruire una solida relazione attraverso contenuti personalizzati. In questa fase, il contatto sarà stato verosimilmente approcciato da fonti differenti, essendo alla ricerca di un prodotto o servizio che più si adatti alle sue esigenze. Il compito dell'azienda allora sarà quello di convincere il cliente che la propria soluzione è quella che spunta il numero maggiore di caselle per quanto riguarda i criteri di maggiore interesse, come ad esempio l'economicità, la qualità, la semplicità di utilizzo o l'assistenza post-vendita.

Per trasmettere le informazioni tecniche e promuovere l'offerta, spesso si ricorre al *content marketing*, cioè un canale attraverso il quale si va a coinvolgere il pubblico con contenuti personalizzati e coinvolgenti. Del resto, la parola *nurturing* può essere tradotta come "prendersi cura", nel senso che si va ad "alimentare" la curiosità del pubblico per mezzo di attività che siano di loro interesse.

In un sondaggio condotto dal Content Marketing Institute si evidenzia come alcune esperienze risultino più efficaci di altre ai fini di generazione della domanda. I blog e gli articoli risultano essere efficaci al 72% nello stadio inziale di consapevolezza, ma tale percentuale si riduce al 2% nella fase finale. I video portano a un simile risultato, mentre *webinars* ed *e-books* sono più incisivi a metà del percorso, essendo influente per circa il 50%. La **Tab. 1** riporta i risultati della ricerca.

Uno studio diretto da HubSpot rivela che l'utilizzo dei video sia popolare tra i *promoter*, impiegati nel 59% dei casi a causa dell'elevato ROI. Seguono i blog, per i quali ci si aspetta una crescita continua grazie ad un investimento del 10% maggiore, le immagini

e le infografiche, che rappresentano il contenuto più efficace per il 56% degli intervistati e sono di sicuro impatto visivo (vedi **Graf. 18**).

Tabella 1 - Tipi di contenuto più efficaci nella generazione della domanda (Content Marketing Institute, 2021)

In which stage of the buyer's journey is each content type most effective* when used for demand generation purposes?

	Early Stage (awareness/interest)	Middle Stage (consideration/intent)	Late Stage (evaluation/purchase)
Blog posts/articles	72%	26%	2%
Case studies	15%	46%	39%
E-books	40%	50%	10%
Events (e.g., virtual, in-person)	34%	45%	21%
Interactive content	50%	38%	12%
Podcasts	60%	32%	9%
Videos	66%	26%	7%
Webinars	32%	53%	15%
White papers	34%	47%	20%
Other types of content	42%	31%	28%

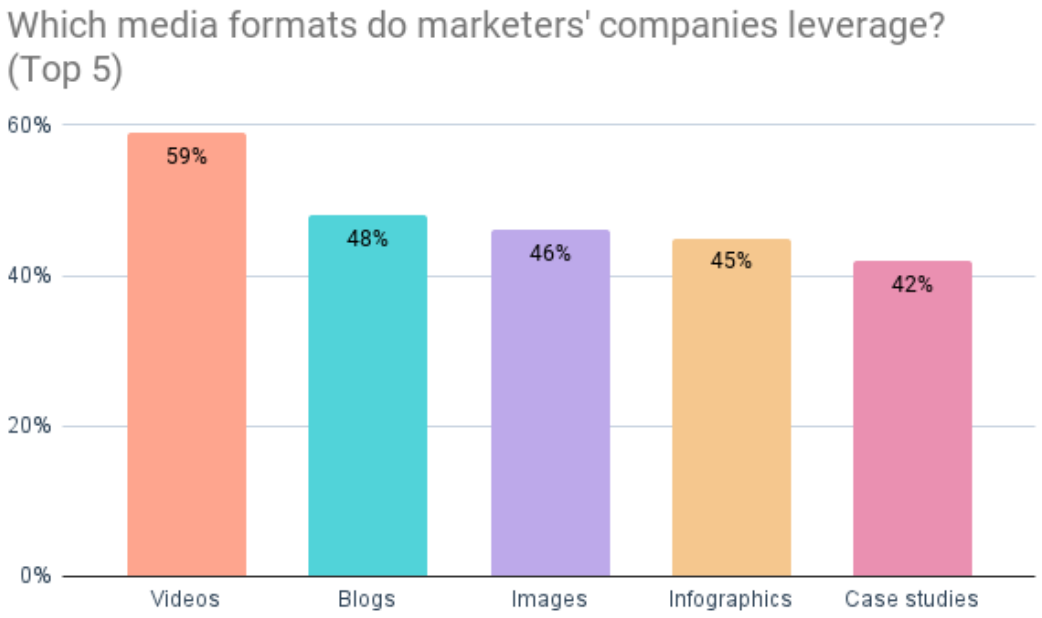


Grafico 18 - Principali contenuti utilizzati nel marketing (HubSpot, 2021)

3. ***Lead conversion***

Nella parte inferiore dell'imbuto si posizionano i potenziali clienti che manifestano l'intenzione di un acquisto. Infatti, al *funnel* di marketing segue solitamente quello di vendita. A questo punto del percorso tutte le informazioni necessarie sono state raccolte e i dubbi principali sono stati risolti.

Per semplificare il processo si possono proporre diversi incentivi all'utente. Le presentazioni, ad esempio, offrono la possibilità di riassumere in poche diapositive le caratteristiche chiave che il prodotto o servizio possiede e riescono a catturare l'attenzione meglio di una semplice riunione faccia a faccia.

Alcuni clienti potrebbero richiedere una prova gratuita per testare le funzionalità prima di decidere sull'investimento. L'impresa dovrà assicurarsi che non si presentino difetti durante la fase di test, per garantire la migliore prima esperienza possibile al potenziale acquirente.

Per conquistare la stima dei clienti più fedeli, molte imprese attuano strategie pubblicitarie basate sugli sconti, specialmente quando l'azienda assume il ruolo di intermediario per conto di un'altra. Limitando il tempo disponibile per usufruire di una promozione, il soggetto avrà premura di concludere il processo di acquisto.

Infine, si possono impiegare delle strategie di ottimizzazione del tasso di conversione (CRO) al fine di migliorare i contenuti offerti sul proprio sito e su altri canali collegati, come ad esempio le pagine dei *social media*, per ottenere *lead* più qualificati, aumentare le entrate e minimizzare i costi di acquisizione (Cotton, 2022). Con lo scopo di valorizzare una *landing page*, i programmatori oggi includono elementi interattivi chiamati *Call-To-Action* (CTA) che servono a guidare gli utenti verso la pagina di acquisto in modo semplice ed intuitivo. In questo modo, essi vengono influenzati a familiarizzare con il marchio dell'azienda e la probabilità di proseguire verso l'imbuto di vendita aumenta. Collegamenti ipertestuali che puntino ad articoli interni oppure invitino a iscriversi a una *newsletter* sono ottimi metodi per generare tassi di conversione più alti.

2.7. Il "funnel" di vendita

Al *funnel* di marketing segue solitamente quello di vendita. Il *funnel* si differenzia dalla *pipeline* classica in quanto si pone dal punto di vista del cliente, piuttosto che da quello dell'agente.

Il canale prevede un approccio più quantitativo, ovvero si focalizza sul valore delle trattative in atto e fornisce ai responsabili delle vendite informazioni sullo stato degli affari, in modo tale da poter valutare quali azioni avranno una probabilità maggiore di portare a tassi di conversione più elevati.

L'imbuto, invece, si concentra nella gestione ottimale dell'esperienza del cliente e aiuta a individuare in quali stadi sia più probabile che i *lead* rinuncino ai negoziati. A partire dall'intero bacino d'utenza potenziale, si va ad applicare un restringimento sequenziale alla ricerca dei clienti finali, passando dalle opportunità non qualificate, o *lead*, ai migliori tra quelle qualificate, o *prospect*. Questo metodo evidenzia il comportamento dei consumatori che si trovano all'interno di fasi differenti del *funnel* e viene impiegato dalle imprese per comprendere meglio il processo di acquisizione del cliente (Cooper & Budd, 2007).

Figura 6 - Schema delle fasi che caratterizzano un funnel di vendita (Grublješič & Čampa, 2016)

Anche il *funnel* di vendita segue il modello AIDA. Come esemplificato in **Fig. 6**, ad ognuna delle quattro fasi viene assegnato un particolare stato del cliente (D'Haen & Van den Poel, 2013):

1. **Contatto**

   Un contatto è un soggetto potenzialmente accessibile da un'organizzazione e che è disponibile a essere contattato.

   L'utente che è stato approcciato dall'azienda comincia a venire a conoscenza del marchio e delle sue offerte. La responsabilità dell'agente è quella di nutrirne l'interesse attraverso l'utilizzo di contenuti personalizzati che siano capaci di impressionarlo.

2. **Cliente potenziale**

   Un cliente potenziale è un individuo che manifesta un interesse maggiore nell'acquisto e che cerca di relazionarsi all'azienda.

   Una volta riconosciuto l'interessamento, l'impresa assegna un rappresentante commerciale per provare ad accelerare il processo di conversione e dare sostegno al reparto di vendita.

3. **Prospect**

   Il *prospect* è colui che, tra i clienti potenziali, esprime il livello più alto di interesse verso un acquisto e quindi ha maggiori probabilità di concludere con successo il percorso di qualificazione.

   In questa fase i responsabili sono in costante contatto con il cliente per definire la soluzione ottimale ai suoi bisogni. Per stimolarli nella decisione, possono essere proposte offerte o sconti durante le trattative.

4. **Cliente effettivo**

   I clienti effettivi sono quelli che hanno realmente concluso la trattativa per l'acquisto di un prodotto o servizio offerto dall'azienda.

   Vengono stanziati i budget e calcolati i tassi positivi di conversione. Infine, si organizzano le fasi di assistenza post-vendita.

2.8. Il "funnel" per le risorse umane

Il concetto del *funnel* può essere applicato con successo anche al processo di reclutamento. Si immagina di posizionare nella parte superiore tutti i candidati interessati a una posizione disponibile e in fondo coloro che verranno assunti dopo aver completato con successo il processo di selezione. All'interno dell'imbuto si trovano invece le fasi nelle quali vengono scartati i nominativi e che possono essere gestite attraverso l'automazione.

Se si hanno a disposizione le metriche relative a processi di assunzione passati, si può applicare il metodo a ritroso per determinare un numero appropriato di candidati da analizzare, in base alle probabilità di successo registrate in ogni fase.

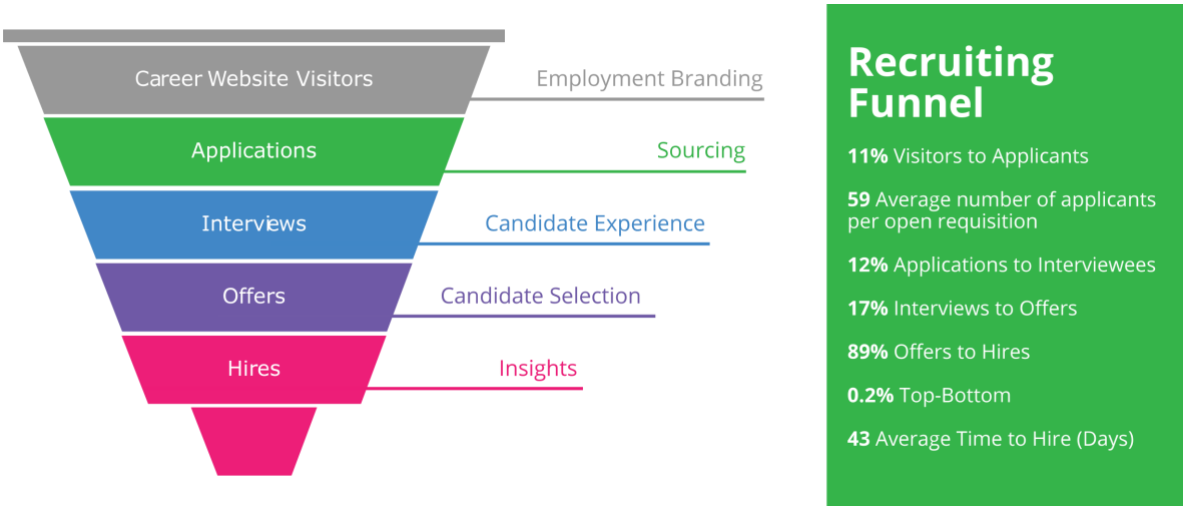


Figura 7 - Schema di un funnel dedicato alle risorse umane di un'azienda (Jobvite, 2015)

Come illustrato in **Fig. 7**, il *funnel* per le risorse umane si divide in cinque stadi (Mohapatra & Sahu, 2017):

1. **Conoscenza del marchio aziendale**

   L'azienda ha il desiderio di attirare il miglior gruppo di potenziali talenti, ossia è fortemente interessata ai candidati che sono realmente attratti da una posizione e che dispongono dei requisiti ideali. Non è sufficiente stilare una lista delle caratteristiche ricercate, ma è necessario promuovere i benefici che l'incarico offre e mettere in luce gli aspetti positivi dell'azienda. In questo modo si limita il tempo speso nella fase successiva.

2. **Ricerca e valutazione**

   L'annuncio deve risultare semplice ed evidenziare a prima vista le qualità ricercate e i vantaggi proposti. Si devono definire le scadenze e i canali di comunicazione da adoperare, come una sezione apposita del sito aziendale oppure un portale di lavoro specializzato sul quale caricare l'annuncio.

   Il processo di *screening* dei curriculum può essere assegnato al personale competente oppure interamente automatizzato. In quest'ultimo caso l'operatore definirà le istruzioni con le quali un programma deciderà di salvare le informazioni di contatto oppure di scartare un candidato.

3. **Colloquio**

   La fase del colloquio permette all'azienda di approfondire la conoscenza dei talenti e a instaurare un rapporto con essi. Vengono inoltre verificate le attitudini, la capacità di comunicazione e le abilità possedute impiegando tecniche diverse come test, interviste personali o di gruppo. Questo stadio è di norma difficile da automatizzare e dunque il compito viene assegnato al reparto delle risorse umane.

4. **Selezione**

   A ogni candidato viene assegnato un punteggio in base a criteri definiti in precedenza dall'azienda. In tale modo si può dare un giudizio obiettivo e si possono implementare dei filtri per classificare i talenti migliori. Tra questi, verranno poi selezionati quelli che continueranno nel passo successivo.

5. **Assunzione**

   Nell'ultima fase viene presentata l'offerta di lavoro ai candidati che soddisfano al meglio le esigenze dell'azienda. Lo stadio decisionale non coincide con la fine dell'itinerario, in quanto l'invito potrebbe essere rifiutato. Il processo del *funnel* di reclutamento si conclude infatti con l'accettazione e firma della proposta da parte del candidato, che diventa quindi dipendente dell'impresa.

   Le metriche chiave, come la percentuale di visitatori ottenuta dopo la pubblicazione dell'annuncio, i tassi di scarto e di abbandono e le tempistiche dedicate a ciascuna fase, vengono registrate per essere analizzate durante la progettazione dei futuri processi di assunzione.

2.9. Le metriche per misurare il grado di soddisfazione dei clienti e il loro valore

Allo scopo di poter valutare la qualità dell'esperienza clienti offerta da un'azienda, sono necessari degli indicatori che siano facilmente misurabili e utilizzabili a prescindere dal settore in cui opera l'impresa e dal suo target di riferimento.

2.9.1. Net Promoter Score

Il *Net Promoter Score* (NPS) è stato sviluppato per la prima volta dallo stratega americano Fred Reichheld nel 2003, come metodo per misurare la capacità di un'impresa di soddisfare i propri clienti. Esso si basa su un sondaggio nel quale viene chiesto di fornire un punteggio sulla

probabilità di raccomandare un certo prodotto o servizio dell'azienda a un conoscente. Una volta raccolte le opinioni, l'organizzazione potrà valutare il livello di soddisfazione e fedeltà degli acquirenti, la reputazione del marchio e la capacità di fornire un'esperienza cliente ottimale (Salesforce, 2022).
La scala dei valori varia da 0 a 10 punti e permette di individuare tre categorie:

1. **Detrattori (0-6)**
   Si tratta di clienti insoddisfatti che possono potenzialmente danneggiare la reputazione del marchio attraverso recensioni negative e non raccomandando l'azienda nel passaparola.

2. **Passivi (7-8)**
   Questo gruppo è costituito da persone moderatamente soddisfatte che potrebbero rimanere fedeli al marchio, ma che sono aperti alla possibilità di passare a un concorrente che offre condizioni migliori. Essenzialmente, si trovano in una posizione neutra e vengono esclusi dal calcolo dell'NPS.

3. **Promotori (9-10)**
   I consumatori appartenenti a questa categoria sono propensi a farsi portavoce del marchio e a generare valore, per esempio acquistando più prodotti, poiché altamente soddisfatti dell'offerta.

Per calcolare il punteggio dell'NPS si sottrae la percentuale dei detrattori da quella dei promotori (vedi **Fig. 8**). La scala dei valori risultanti varierà quindi tra -100% (tutti detrattori) a +100% (tutti promotori).

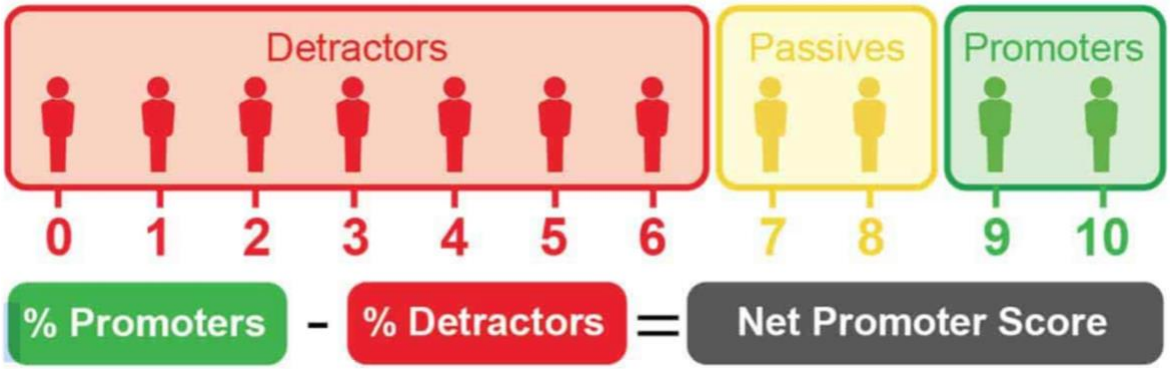


Figura 8 - Calcolo del punteggio NPS (SPH analytics, 2022)

Per esempio, se si suppone che una compagnia abbia ricevuto 500 riscontri al proprio questionario sulla soddisfazione del cliente da un gruppo generale di intervistati e che sul totale delle risposte:

- 280 abbiano dato un punteggio compreso tra nove e dieci;
- 127 tra sette e otto;
- 93 tra zero e sei;

si possono calcolare le relative percentuali:

- 56% per i promotori;
- 25% per i passivi;
- 19% per i detrattori.

Il valore dell'NPS sarà quindi: 56% - 19% = 37%.
Se il punteggio ottenuto è positivo, allora indicherà che vi sono più promotori che detrattori. Secondo gli standard globali, un valore superiore al 50% viene considerato ottimo, mentre se supera il 70% è eccezionale. Tuttavia, è necessario rapportarsi al punteggio di un concorrente nello stesso settore per valutare il collocamento dell'azienda, specialmente nei casi in cui i *leader* siano in grado di garantire un alto livello di servizio al cliente, come nel caso di Apple con un NPS al di sopra del 70% (CustomerGauge, 2020).

2.9.2. Tasso di conversione

Un indicatore per valutare il successo dell'implementazione di un sistema CRM è il tasso di conversione, cioè una misura percentuale dei clienti effettivamente convertiti rispetto al numero totale di visite registrate su un sito. La crescita di un'attività legata al mondo digitale dipende molto dall'efficacia delle campagne di marketing e creazione di contenuti.
Per "conversione" si intende il momento in cui un utente interagisce con un invito tramite un'azione: ad esempio, l'apertura di un'e-mail, la compilazione di un modulo su un sito, l'iscrizione a una *newsletter* o la procedura di acquisto di un prodotto.
Il tasso di conversione rappresenta l'efficacia dei contenuti rivolti al pubblico. Generalmente, una buona percentuale per un sito web è compresa tra il 2% e il 5% per tutti i settori, mentre se si analizzano gli ambiti specifici si riscontra che, per esempio, le attrezzature industriali

possiedono siti poco performanti, mentre quelli dedicati alla vendita di elettronica o servizi alle imprese tendono ad avere rapporti di conversione in media più elevati.

Il tasso di conversione assume un significato importante quando lo si compara al ROI. Se si suppone che un'azienda spenda 1.500 euro al mese per la creazione di contenuti che attirano mediamente 10.000 lettori e 250 clic, allora il suo tasso di conversione sarà pari al 2,5%. Dunque, per ognuna delle conversioni l'impresa avrà speso 6 euro. Se nel mese successivo un numero maggiore di utenti avrà cliccato sul contenuto, per esempio 600, allora il tasso di conversione salirà al 6% e, supponendo che il budget sia rimasto invariato, ogni conversione sarà costata 2,50 euro. Si sono ottenuti ricavi maggiori senza aumentare la spesa perché ogni conversione costa all'azienda di meno. Se invece il tasso di conversione fosse diminuito, l'organizzazione potrebbe utilizzare tale metrica per definire un cambio nella sua strategia di marketing (Mailchimp, 2022).

2.9.3. Customer Lifetime Value e Customer Acquisition Cost

Infine, un'altra metrica utilizzata è il *Customer Lifetime Value* (CLV). Essa agisce da indicatore per le entrate totali che un'azienda può aspettarsi da un singolo cliente per tutta la durata del rapporto commerciale. Più a lungo il consumatore continuerà ad acquistare dall'impresa, maggiore sarà il suo valore di vita. Il servizio di assistenza al cliente svolge un ruolo fondamentale, dato che la risoluzione di problemi con successo e le raccomandazioni di nuove offerte incrementano la fedeltà degli utenti e ne riducono il tasso di abbandono. Inoltre, attraverso l'indice, si possono identificare segmenti di clienti più preziosi per concentrare gli sforzi nei loro confronti (HubSpot, 2022).
Poiché il metodo si basa sul comportamento d'acquisto, è necessario predisporre di un database che contenga le informazioni relative allo storico delle transazioni, per esempio utilizzando un sistema ERP con capacità di condivisione. Il CLV permette di individuare specifici clienti che generano le entrate maggiori per l'azienda e per i quali si possono progettare strategie per assicurare loro un elevato livello di servizio, così che possano tornare e acquistare più prodotti. Le strategie di fidelizzazione dei clienti risultano essere spesso più economiche di quelle di acquisizione, che costano cinque volte di più, poiché il consumatore già conosce il marchio. Una ricerca condotta da Bain & Company rivela che un aumento del 5% nella fidelizzazione si traduce in un incremento dei profitti del 25% (The European Business Review, 2021).

Per calcolare il *Customer Lifetime Value* si utilizza la seguente formula nel caso semplice:

$$Customer\ Lifetime\ Value\ (CLV) = Valore\ del\ cliente * Durata\ media\ della\ vita\ del\ cLiente$$

dove:

$$Valore\ del\ cliente = Valore\ medio\ di\ acquisto * Tasso\ medio\ di\ frequenza\ di\ acquisto$$

Moltiplicando il valore del cliente per la sua durata media di vita, si otterrà il fatturato che ci si può ragionevolmente aspettare che tale compratore genererà per tutto il periodo di relazione. Come esempio, si può calcolare il CLV di un generico cliente di Starbucks. Prendendo in considerazione le variabili presentate in **Fig. 9**, si ricavano (Kissmetrics, 2022):

1. **Valore medio di acquisto (s)**
   Un consumatore di Starbucks spende in media 5,90 dollari per visita.

2. **Tasso medio di frequenza di acquisto (c)**
   Nell'arco di una settimana, il cliente medio visita una delle sedi 4,2 volte.

3. **Valore medio del cliente (a)**
   Moltiplicando il valore di acquisto per il tasso di frequenza e facendone la media, si ottiene un valore per cliente di circa 24,30 dollari.

Figura 9 - Variabili utilizzate nell'esempio di calcolo del CLV per Starbucks (Kissmetrics, 2022)

Come costanti, si considerano:

4. **Durata media della vita del cliente (t)**
   Si stima che la vita media di un cliente di Starbucks si attesti intorno a 20 anni.

5. **Tasso di fidelizzazione dei clienti (r)**
   La percentuale di clienti che torna ad acquistare da Starbucks entro un certo periodo di tempo si attesta intorno al 75%.

6. **Margine di profitto per cliente (p)**
   Si valuta una percentuale del 21,3% per la catena multinazionale di caffetterie.

7. **Tasso di sconto (i)**
   Questa costante viene utilizzata per determinare il valore attuale dei flussi di cassa futuri. Si può considerare un tasso di sconto del 10%.

8. **Margine lordo medio per durata di vita del cliente (m)**
   Starbucks ha un margine lordo per vita del cliente di 5.382,94 dollari.

A questo punto si possono impiegare tre diversi metodi per calcolare il CLV, così che l'azienda possa per esempio avere un'idea dei budget ottimali da stanziare per le campagne di marketing:

9. **Equazione CLV semplice**
   Si moltiplica il valore medio del cliente per 52 perché si vuole valutare una media annuale.

$$52(a) * t \Rightarrow 52(24{,}30) * 20 = \$25.272$$

10. **Equazione CLV personalizzata**

$$t(52 * s * c * p) \Rightarrow 20(52 * 5{,}90 * 4{,}2 * 0{,}213) = \$5.489$$

11. **Equazione CLV tradizionale**

$$m\left(\frac{r}{1+i-r}\right) \Rightarrow 5.382{,}94\left(\frac{0{,}75}{1+0{,}1-0{,}75}\right) = \$11.535$$

Si può quindi concludere che il valore di vita di un cliente di Starbucks sia circa $25.272 se si utilizza la formula semplice. Se invece si volesse fare un'analisi più approfondita, si potrebbe calcolare il valore del CLV andando a fare la media dei risultati ottenuti dalle tre equazioni. In questo caso, si otterrebbe che, per ogni cliente nell'arco di 20 anni, Starbucks non dovrebbe spendere più di $14.099.

Per realizzare un confronto con il CLV, un altro indice che può essere calcolato è il *Customer Acquisition Cost* (CAC), ossia il costo sostenuto da un'azienda per l'acquisizione di un nuovo cliente. Tale indicatore viene frequentemente impiegato nelle compagnie di tipo SaaS per gestire le spese, programmare la crescita e decidere sulle strategie di espansione. Esso combina i costi sostenuti dai reparti di marketing e vendita, in aggiunta a strutture e attrezzature, necessari per convincere un potenziale cliente a effettuare un acquisto, e lo divide per il numero di nuovi clienti acquisiti in un certo periodo per valutare il ROI.

Per calcolare il CAC si utilizza la formula:

$$CAC = \frac{MCC + W + S + PS + O}{CA}$$

dove

- MCC = Costo totale delle campagne di marketing legate all'acquisizione dei clienti (esclusi quelli attuali)
- W = Costi di remunerazione associati al marketing e vendita
- S = Costi di utilizzo dei software
- PS = Costi addizionali relativi a servizi professionali, come ad esempio la consulenza
- O = Spese generali
- CA = Numero di clienti acquisiti

Confrontando il valore del *Customer Lifetime Cycle* con quello del *Customer Acquisition Cost*, ossia CLV:CAC, si può ottenere una proporzione per cui se :

- **Minore di 1:1** → La compagnia potrebbe andare incontro a difficoltà finanziarie poiché paga decisamente molto di più rispetto a quanto guadagna con ogni nuova acquisizione.

- **1:1** → L'azienda genera perdite con ogni nuova acquisizione e quindi il modello adottato non è praticabile.

- **2:1** → La compagnia guadagna due volte in più di quanto spende per l'acquisizione dei clienti, ma il profitto rimane basso.

- **3:1** → La strategia è ottimale dato che le relazioni con i clienti sono solide.

- **Superiore a 3:1** → La spesa è minima rispetto alle potenzialità di acquisizione; dunque, è possibile destinare un budget superiore a nuovi investimenti oppure a realizzare nuovi canali di acquisizione.

3. MAPPATURA DEI PROCESSI ESISTENTI (AS IS) E PIANIFICAZIONE DEI PROCESSI FUTURI (TO BE)

3.1. La definizione di processo aziendale

Un processo aziendale può essere definito come "un insieme di attività logicamente correlate ed eseguite per raggiungere un risultato aziendale ben definito" (Davenport & Short, 1990), come ad esempio lo sviluppo di un nuovo prodotto, la gestione di un metodo di pagamento o la definizione di una gerarchia tra le funzioni che compongono un sistema. Secondo Davenport e Short, i processi possiedono due caratteristiche fondamentali:

1. **I clienti**: essi sono necessari in quanto destinatari dei risultati derivanti dai processi. Possono essere sia interni che esterni all'azienda.

2. **Superano i confini organizzativi**: i processi agiscono attraverso diversi sottogruppi aziendali e sono generalmente indipendenti dalla struttura organizzativa formale.

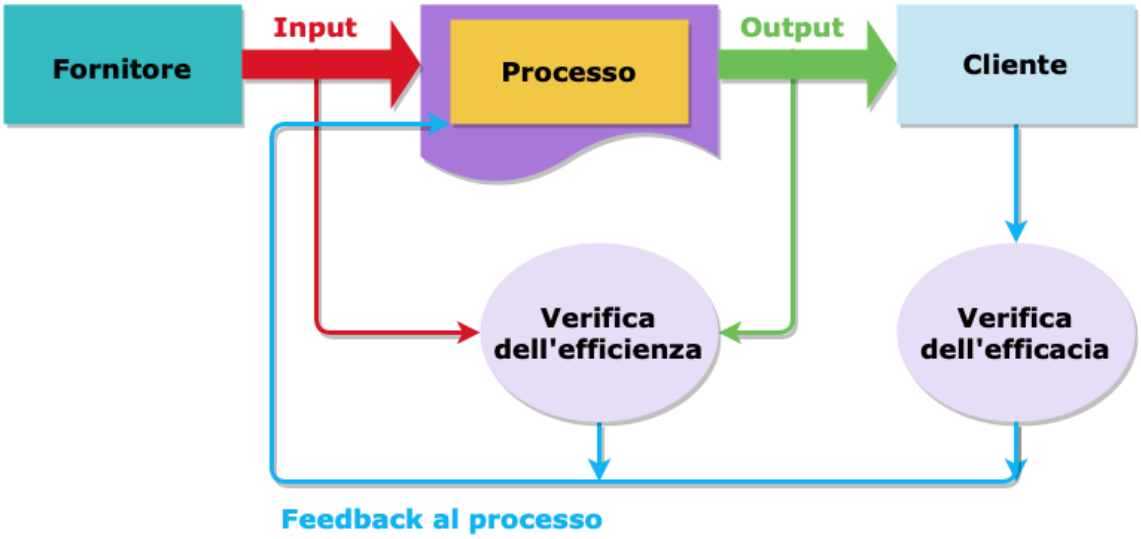


Figura 10 - Schema generale di un processo (Castellano, 2005)

Come illustrato in **Fig. 10**, qualunque processo ha origine da un fornitore che provvede a fornire un *input*, ossia un insieme di elementi in ingresso come materie prime, istruzioni, dati o altri tipi di risorse, affinché venga generato un *output*, ovvero il risultato finale del procedimento, che abbia un valore aggiunto per il cliente. L'intero procedimento può essere ripetuto a cascata fino a ottenere la qualità desiderata al costo accettabile a soddisfare i bisogni del cliente, il

quale non dev'essere necessariamente esterno ma può essere costituito da un'unità organizzativa all'interno dell'organizzazione stessa.

3.2. L'importanza della corretta analisi di un processo aziendale

L'attività di analisi di un processo aziendale prende il nome di *Business Process Analysis* (BPA) e consiste nell'esaminare le fasi che compongono un processo a un livello di dettaglio tale da poter identificare agilmente quali punti necessitino di migliorie.
Tramite la BPA è possibile estrapolare un modello per analizzare il livello di interconnessione tra le varie funzioni e il grado di coinvolgimento tra gli attori in gioco. Tipicamente, si vanno a identificare le parti dove si verificano i colli di bottiglia o dove le performance registrate sono nettamente inferiori rispetto alle previsioni.
Secondo IBM, le piccole e medie imprese traggono maggiori vantaggi nell'utilizzo della metodologia BPA perché essa permette loro di ottimizzare le attività quotidiane e di perfezionare il processo decisionale sugli obiettivi di breve termine (IBM Cloud Education, 2021). Tra i benefici si possono elencare:

1. **Migliore efficienza sui processi esistenti**
   Grazie al BPA si possono individuare soluzioni per ridurre i tempi di ciclo operativo, portando quindi a incrementare il *time-to-value* in ogni singola funzione di lavoro e ad abbassare il *time-to-market* per un prodotto o servizio. A ogni incarico viene attribuito il quantitativo ottimale di risorse da impiegare per ridurre gli sprechi e monitorare la performance ottenuta rispetto agli obiettivi prefissati.

2. **Calo dei costi**
   Eliminando le attività a scarso valore aggiunto come la copiatura dei dati, gli scambi di e-mail alla ricerca di informazioni, le rilavorazioni o i tempi improduttivi in attesa, si rendono i processi più allineati alla filosofia *lean* e si riducono gli sprechi. La BPA mette in luce le aree più urgenti sulle quali intervenire. Per esempio, integrando il *cloud* all'interno della rete aziendale si rende meno impegnativa la ricerca dei dati, che vengono messi a disposizione di tutti i reparti e anche ai collaboratori esterni. In più, il passaggio a documenti digitali riduce i tempi necessari alle approvazioni e semplifica le trattative.

3. Individuazione dei colli di bottiglia

Un collo di bottiglia si verifica quando si accumulano più richieste di lavorazione di quante ne possa sostenere una postazione alla sua capacità massima. Questo provoca un rallentamento del flusso lavorativo e ritardi per tutta l'intera catena di produzione. Le cause della congestione vanno ricercate nell'obsolescenza degli strumenti adottati, personale non adeguatamente formato oppure mancanza di una struttura chiara e definita per gestire i processi. Spesso tali rallentamenti sono provocati da una mancanza di comunicazione tra i reparti perché lavorano come se fossero isolati, invece che in cooperazione.

Attraverso la BPA è possibile tracciare l'intero flusso e mettere in risalto dove si accumulano i compiti in maniera visiva, per esempio utilizzando il *kanban*. Si possono quindi misurare i tempi di ciclo inattivo per attestare l'esistenza di un collo di bottiglia che impedisce al processo di essere fluido.

Urban e Rogowska suggeriscono alcuni indicatori che si possono adottare nello schema riportato in **Graf. 19**. Innanzitutto, si deve osservare il processo inattivo alla ricerca delle cause, come per esempio l'assenza dell'operatore dalla propria postazione. Si possono poi misurare il livello di inventario che si viene ad accumulare a monte del processo esaminato e il tempo di processo attivo. Se tale rilevamento risulta essere maggiore rispetto al tempo ciclo normale, oppure se le giacenze si discostano di molto dalla media, è possibile concludere di essere effettivamente in presenza di un collo di bottiglia (Urban & Rogowska, 2020).

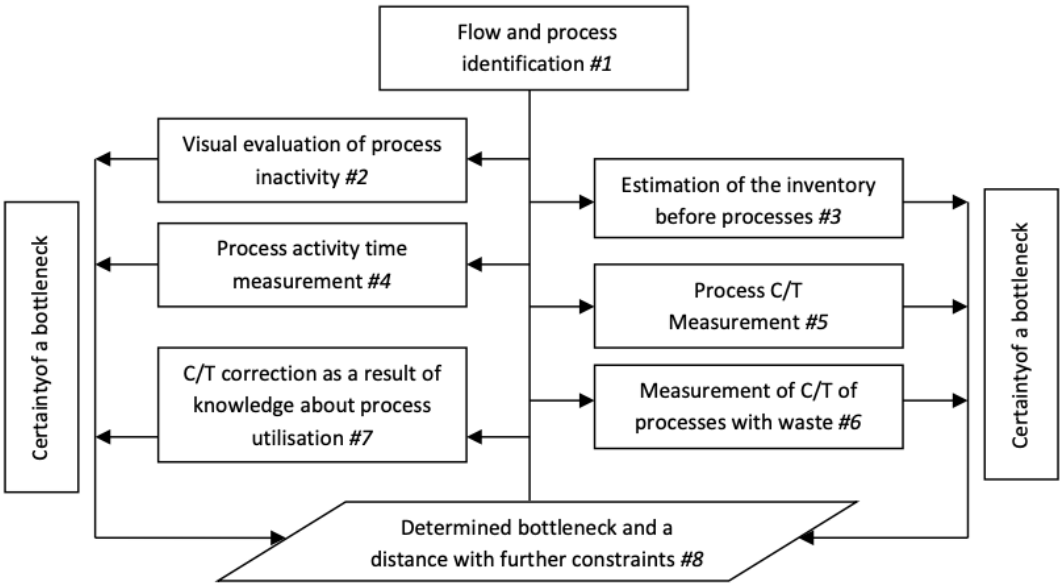


Grafico 19 - Metodologia di identificazione dei colli di bottiglia in un sistema produttivo (Urban & Rogowska, 2020)

4. **Supporto nel processo di transizione digitale**

   La BPA può essere impiegata a supporto della crescita di un'organizzazione, perché mostra dove sia necessario apportare modifiche andando a segnalare i limiti di capacità nei processi analizzati. Ad esempio, la tendenza a svolgere le mansioni da remoto può portare le aziende a considerare di servirsi delle piattaforme digitali per superare gli ostacoli posti dalle strutture fisiche tradizionali. D'altronde la diffusione dei dispositivi mobili incentiva la collaborazione, velocizza i tempi di risposta e richiede un costo minore di manutenzione.

5. **Automazione**

   Le attività ripetitive possono portare a un affaticamento dell'operatore e a una diminuzione della soglia d'attenzione, specie se protratte nel tempo. Si corre così il rischio di trascurare certi errori umani che potrebbero richiedere costosi interventi di riparazione, se non individuati velocemente.

   Una ricerca condotta da Gartner prevede un investimento complessivo di circa $600 milioni per il 2022 a favore di tecnologie abilitanti all'automazione. Si tratta di un incremento dell'11% in più rispetto all'anno precedente (vedi **Tab. 2**). Secondo Fabrizio Biscotti, vicepresidente di Gartner, questo rappresenta un passaggio fondamentale per garantire la sopravvivenza di tutte le organizzazioni, le quali si vedono costrette ad accelerare i loro piani di trasformazione digitale in seguito alla pandemia dovuta al COVID-19 (Gartner, 2021).

   La BPA permette ad una impresa di automatizzare completamente le aree più critiche nelle quali i processi aziendali risultano essere più costosi oppure richiedono un alto volume di manodopera. Inoltre, è possibile mappare l'intero percorso che una risorsa compie all'interno dei vari reparti e assegnare le responsabilità per individuare quali siano gli errori più comuni.

Tabella 2 - Previsioni a livello mondiale per le tecnologie abilitanti all'iperautomazione (milioni di dollari) (Gartner, 2021)

	2020	**2021**	**2022**
Process-Agnostic Software That Enables Hyperautomation	19,604	25,108	30,184
Other Software That Enables Hyperautomation	462,030	507,316	566,433
Total	**481,635**	**532,424**	**596,616**

3.3. La mappatura dei processi

Gli strumenti principali per mappare un processo si dividono in tre categorie:

1. **Diagramma**

   Un diagramma è costituito solo dagli elementi principali che costituiscono il flusso di un processo ed esclude i dettagli delle singole operazioni di lavoro. Le fasi sono collegate tra di loro da semplici frecce per essere lette ed essere interpretate a prima vista. In genere si fa uso di un *flowchart*, ossia un diagramma di flusso, come quello illustrato in **Fig. 11**.

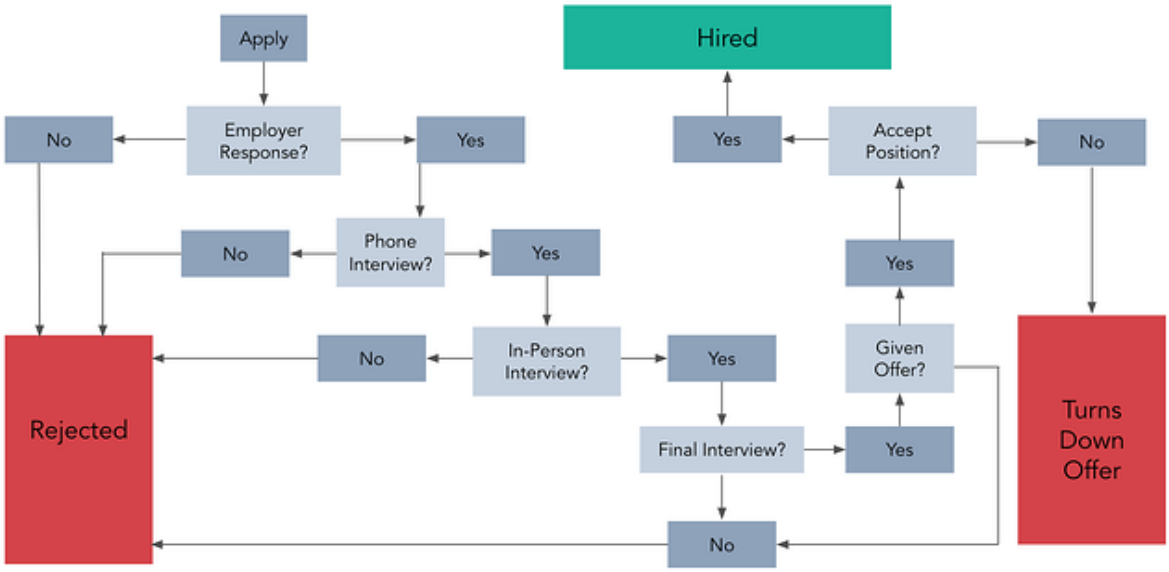


Figura 11 - Esempio di un flowchart relativo ad un processo di assunzione (HubSpot, 2022)

2. Mappa

Una mappa approfondisce il livello di dettaglio rispetto al diagramma e viene comunemente utilizzata per identificare i flussi di materiali, informazioni, persone e attività che si verificano quotidianamente in azienda. L'insieme dei flussi viene detto "value stream" ed è costituito da un gran numero di attività a valore aggiunto e a non valore aggiunto indispensabili per incrementare il valore nel prodotto o servizio destinato al cliente (Graziadei, 2006). Lo strumento più diffuso per illustrare il flusso di valore è la *Value Stream Map* (VSM) poiché favorisce la rappresentazione e l'ottimizzazione dei flussi di materiali, informazioni e persone (vedi **Fig. 12**).

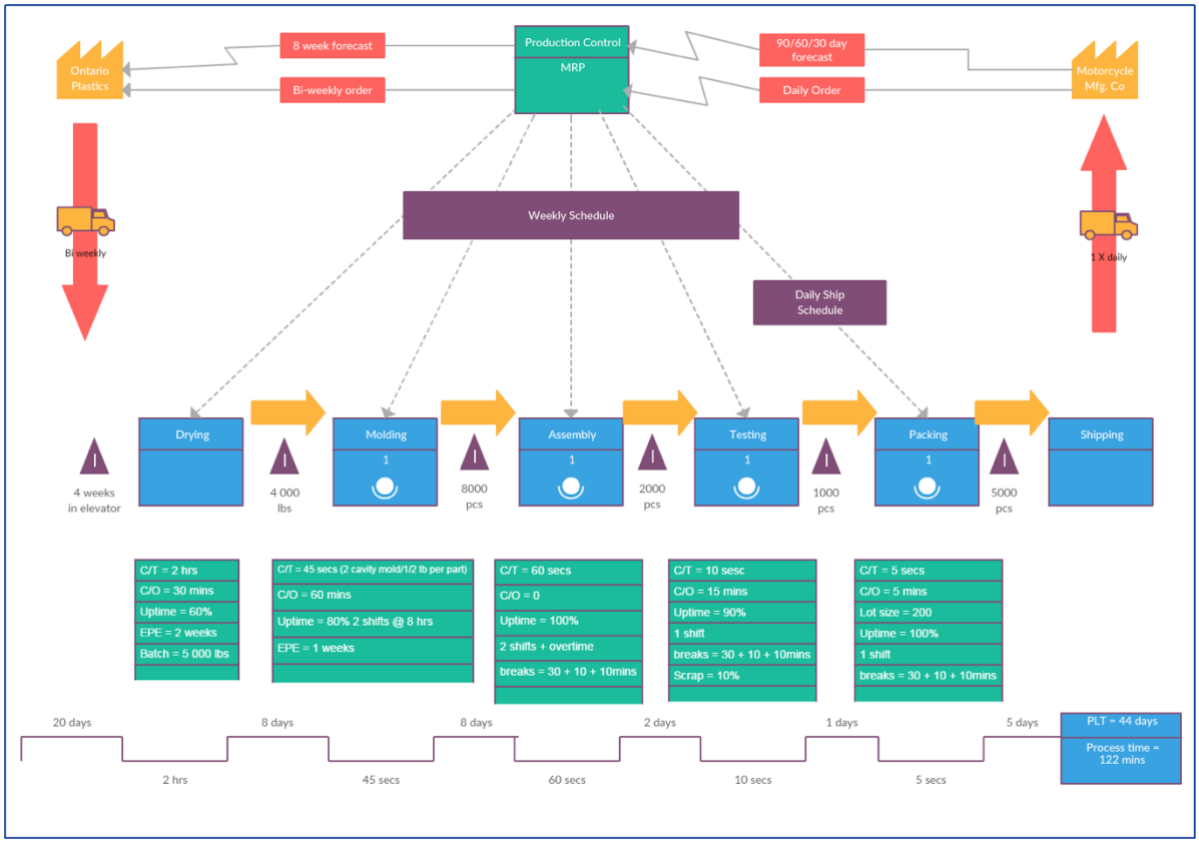


Figura 12 - Esempio di Value Stream Map (Creately, 2021)

Un altro impiego delle mappe si trova nel *Business Process Model and Notation* (BPMN), cioè una notazione grafica e precisa per rappresentare visivamente la sequenza delle attività all'interno di una realtà aziendale e i relativi flussi informativi. La sua caratteristica principale consiste nel fornire un linguaggio di modellazione universale per tutti gli *stakeholder* di un'azienda, standardizzato dalla normativa ISO/IEC 19510:2013. Ciò facilita l'analisi, il monitoraggio e il perfezionamento dei

processi che vengono semplificati attraverso notazioni grafiche simili ad un *flowchart* (IBM Cloud Education, 2022). Un esempio di mappa BPMN viene esibito in **Fig. 13**.

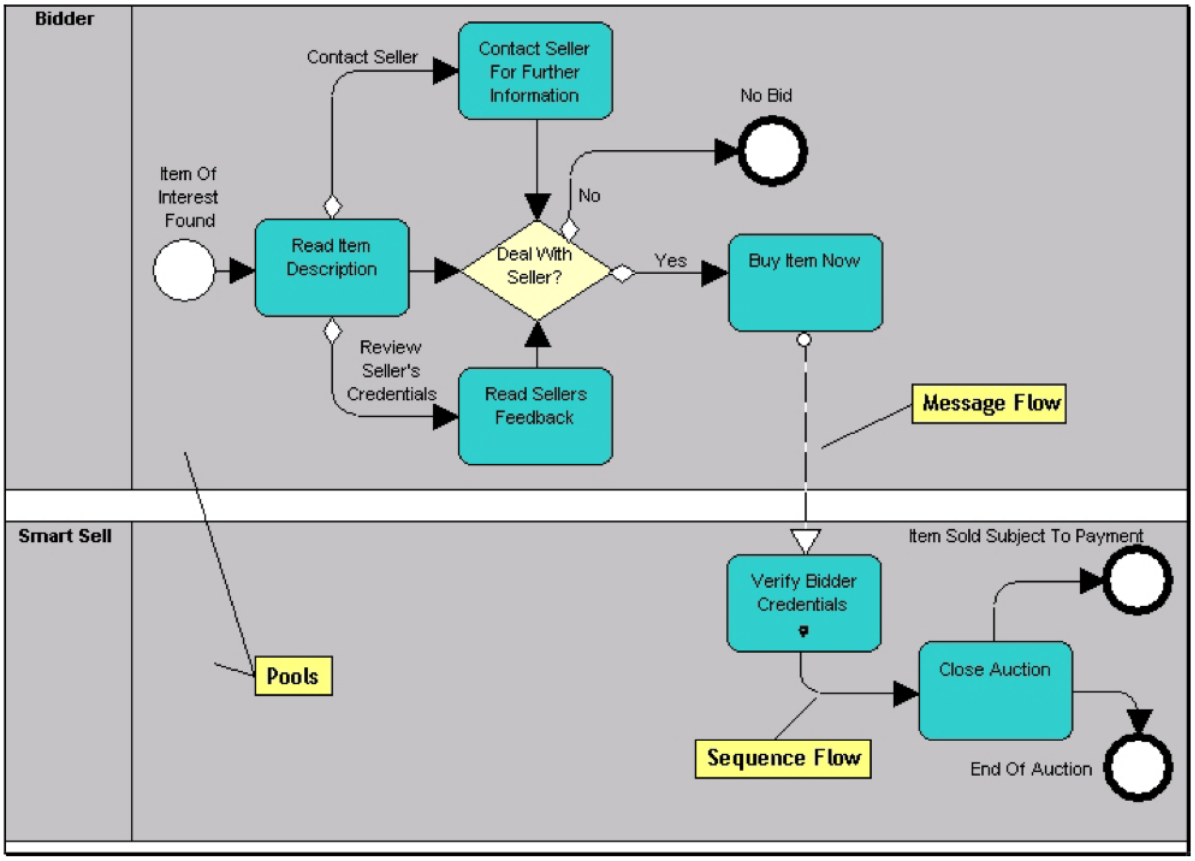


Figura 13 - Esempio di mappa BPMN per un sistema di aste online (Owen & Raj, 2003)

3. Modello

Un modello costituisce una rappresentazione strutturata dell'intero processo aziendale e di tutte le risorse coinvolte. Poiché esso offre una panoramica completa dell'organizzazione, tutte le informazioni relative alle attività programmate, i tempi e i costi previsti e i responsabili sono facilmente accessibili.

Gli analisti possono progettare il ciclo di vita dei processi aziendali basandosi sugli archivi di documenti digitali, metriche chiave e funzionamento delle attività esistenti. Si va quindi a creare una rappresentazione grafica dei flussi di lavoro e dei sottoprocessi associati, completi degli elementi relativi agli eventi, i creatori dei compiti, gli esiti possibili in seguito alle decisioni prese e i tassi di successo o fallimento attesi. Tutti questi dati sono aggregati per sviluppare soluzioni alle problematiche emerse, che vengono valutate in base alle metriche chiave adottate. Lo scopo finale è la generazione

di un modello che vada a ottimizzare i processi attuali, stimare la performance di nuovi flussi di lavoro e semplificare la comunicazione tra i diversi reparti di un'organizzazione (IBM Cloud Education, 2021).

3.4. AS IS

L'*AS IS* rappresenta lo stato attuale di un processo. Per determinarlo, è necessario essere a conoscenza dell'insieme dei flussi fisici e informativi che compongono un'organizzazione, cioè della sequenza delle attività, dei *layout* e delle persone chiave coinvolte. Si ottengono così informazioni relative agli utenti interni, come i responsabili di progetto, ed esterni, come i clienti e i fornitori, ai compiti in esecuzione e programmati e il tempo necessario a portare a termine ciascuna attività.

Si mappa quindi il flusso logico con il quale vengono gestite le operazioni allo stato attuale. Attraverso gli indicatori chiave di performance se ne può tracciare l'andamento per individuare quali aree stiano performando ottimamente e quali siano soggette a sprechi.

È importante in questa fase che i dati siano aggiornati e significativi nel rappresentare la realtà aziendale analizzata, invece di uno stato ideale riportato all'interno di un manuale (Nicoletti, 2010).

Gli strumenti tipicamente utilizzati nell'analisi *AS IS* sono le interviste, i diagrammi di flusso, la VSM e le presentazioni.

3.5. TO BE

La fase *TO BE* rappresenta una proposta migliorativa di un processo analizzato. Una volta definiti gli obiettivi della riprogettazione delle attività e i risultati attesi insieme al cliente, un analista suggerisce strategie per risolvere problematiche relative agli sprechi, colli di bottiglia ed elementi soggetti a variabilità. Il processo esistente viene riesaminato per definire nuovi obiettivi, regole e benefici derivanti dalla riorganizzazione dei flussi logici.

Bisogna tenere in considerazione che sarà necessaria l'approvazione da parte degli *stakeholder*, poiché si tratta dei diretti interessati delle modifiche. Le soluzioni migliorative devono rientrare all'interno del budget definito dal cliente e soddisfare tutti i requisiti richiesti.

Per riesaminare le attività aziendali, i metodi più utilizzati sono il *brainstorming*, cioè un procedimento attraverso il quale si riuniscono esperti da aree diverse e si cerca di individuare potenziali soluzioni in maniera creativa, e il *design of experiments*, che permette di ottenere dei modelli previsionali di risposta in base alle variabili controllabili e selezionare quella che

restituisce i risultati più allineati agli obiettivi richiesti (Nicoletti, 2010). Nella pratica, si possono testare i flussi futuri da realizzare attraverso una simulazione o la realizzazione di una demo per esempio.

3.6. Il caso Synesthesia

Durante il tirocinio si è assistito alla mappatura dei processi dell'azienda Synesthesia, una realtà torinese specializzata nella creazione e gestione di esperienze digitali.
Il cliente era alla ricerca di una soluzione CRM da implementare per ottenere una gestione più *lean* delle proprie operazioni quotidiane e per accelerare le comunicazioni interne. La scelta era ricaduta sul software HubSpot, in quanto esso offre la possibilità di creare *pipeline* personalizzate per coordinare i flussi di lavoro.
Lo studio dello stato attuale permette di comprendere quali fasi del processo siano caratterizzate da maggiore variabilità e dove sia necessario investire per ottenere prestazioni migliori. Dedicando tempo all'analisi *AS IS*, si possono attuare politiche di miglioramento incrementale che vadano a prendere in esame i flussi fisici di lavoro, come le mansioni affidate agli operatori, e i relativi sistemi informativi a supporto.

La prima fase del progetto ha richiesto un'attività di valutazione delle operazioni principali svolte all'interno dell'azienda per individuarne gli elementi ausiliari, le figure chiave a cui spettano le responsabilità decisionali, i metodi di gestione degli incarichi, i criteri di giudizio e i sistemi informatici adoperati. Per tenere traccia dell'avanzamento del piano di lavoro, è stato sviluppato un diagramma di Gantt così come esibito in **Fig. 14**. Si tratta di uno strumento utile alla comprensione della programmazione dei compiti su un piano temporale e al miglioramento della comunicazione con il cliente.

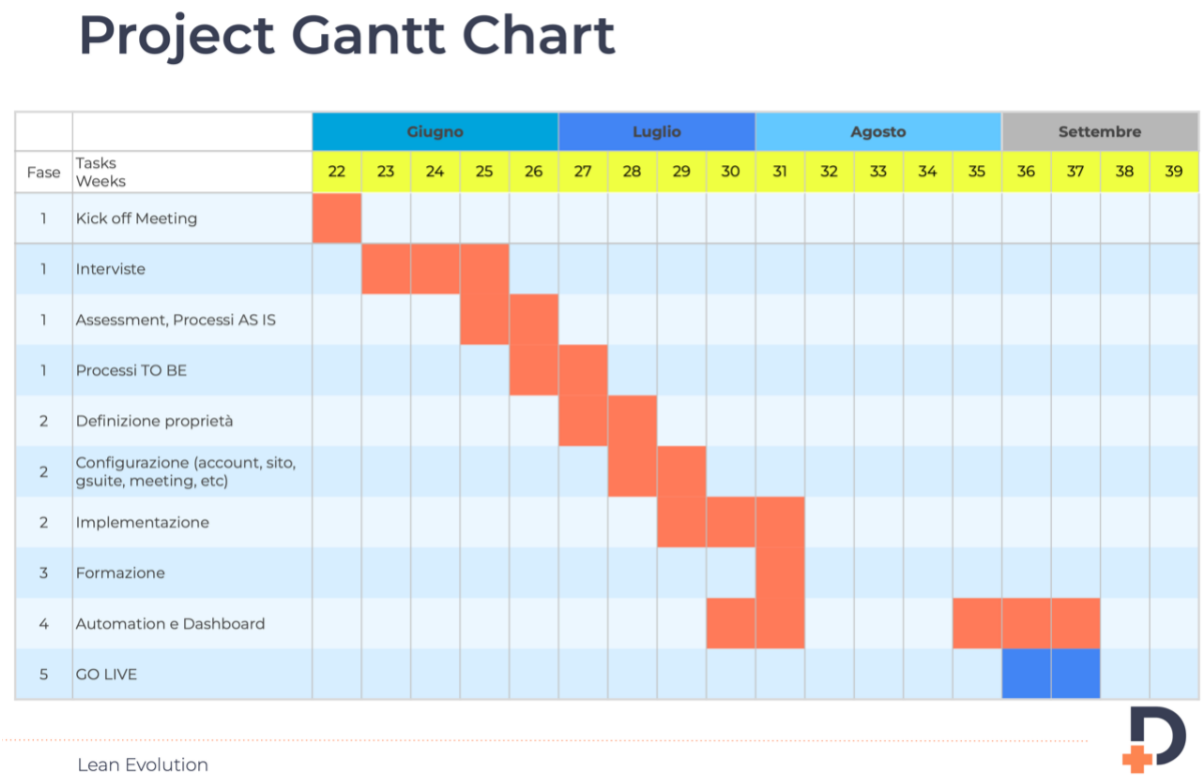


Figura 14 - Diagramma di Gantt del progetto per Synesthesia (Digital Sales, 2021)

Durante il primo colloquio con i rappresentanti di Synesthesia sono state condotte delle interviste al fine di ottenere informazioni essenziali per realizzare il quadro generale della situazione *AS IS*. I ruoli che sono stati oggetto di consultazione appartenevano alle aree di dirigenza, amministrazione commerciale, gestione dei clienti B2B, consulenza per le strategie di comunicazione, crescita del marchio e responsabilità del settore per le vendite.

L'obiettivo dell'incontro è stato informare il cliente sulle moderne strategie di *Inbound Marketing e Sales*, sulle fasi che costituiscono i processi di marketing e di vendita e sulla terminologia adottata dal software HubSpot CRM per classificare i contatti in base alla loro posizione all'interno del ciclo di vita. Tali stadi sono rappresentati in **Fig. 15** e sono formati, in ordine, da:

1. **Subscriber**

   Un abbonato è un contatto che ha familiarità con il marchio dell'azienda e che ha chiesto di ricevere ulteriori informazioni a riguardo da parte della squadra responsabile della gestione dell'esperienza cliente. Solitamente si tratta di visitatori che si sono iscritti a un blog o a una *newsletter*, oppure che sono stati condizionati da un annuncio.

2. **Lead**

   Un *lead* è rappresentato da un potenziale acquirente che ha fornito alla compagnia i propri dati di contatto come le informazioni anagrafiche, occupazione, numero di telefono o indirizzo di posta elettronica, nonché il consenso alla ricezione di comunicazioni di natura commerciale e ulteriori notifiche che potrebbero favorire l'impresa ad avviare concretamente una trattativa commerciale. Un contatto che decide di iscriversi all'offerta di contenuti dell'attività è un esempio di *Lead*.

3. **Marketing Qualified Lead (MQL)**

   Con la sigla MQL si fa riferimento a un *lead* che l'azienda ritiene essere più propenso a diventare un cliente fidelizzato rispetto ad altri prospetti. Tale persona o ente dimostra di essere pienamente coinvolto nelle campagne di marketing, come l'iscrizione a una *newsletter*, la compilazione di un modulo in rete e lo scaricamento di contenuti informativi. Un esempio di MQL è un contatto che compila diligentemente tutti i campi di un questionario per un'attività promozionale.

4. **Sales Qualified Lead (SQL)**

   Il termine SQL indica quei contatti che, attraverso le proprie azioni, richiedono l'assistenza da parte di un commerciale. Essi non sono esitanti durante il processo di acquisto di un prodotto o servizio perché sono consapevoli delle loro necessità e sono pienamente convinti che tale spesa costituisca la soluzione ai propri bisogni.

   Secondo il modello di comportamento dei consumatori di Kotler e Keller (2012), durante il suo processo decisionale d'acquisto un potenziale acquirente va incontro a stimoli progettati specificamente dall'area di marketing oppure ad altri fattori che ne influenzino i tratti psicologici (vedi **Graf. 20**), prima di giungere alla decisione finale di procedere con la spesa oppure di rinunciarvi (Kotler & Keller, 2011). A differenza di un MQL, l'SQL potrebbe tralasciare le tattiche di marketing e passare direttamente da un interesse generico all'acquisto specifico. È l'utente ideale per la comunicazione diretta con il personale di vendita che lo assisterà per completare la transazione, perché procede velocemente all'interno delle strategie basate sul *funnel*. Un contatto che invia personalmente una richiesta di informazioni su un prodotto o servizio rappresenta un esempio di SQL.

5. **Opportunity**

Per "opportunità" si intendono i contatti che hanno un'alta probabilità di conversione in consumatori con l'acquisto di un prodotto o servizio. Essi rappresentano una possibilità di generare ricavi dal punto di vista dell'azienda e possono raggiungere questa fase da *lead* oppure da clienti esistenti che si rivolgono nuovamente all'impresa per avviare nuove negoziazioni.

6. **Customer**

Alla conclusione delle trattative, il contatto passa allo stato di "cliente effettivo" ed è interessante per l'azienda riuscire a mantenere un alto livello di soddisfazione per instaurare un rapporto duraturo. Servizi di assistenza post-vendita, promozioni personalizzate e programmi di fidelizzazione costituiscono tecniche efficaci per lo sviluppo del marchio e il conseguimento di un elevato tasso di fedeltà.

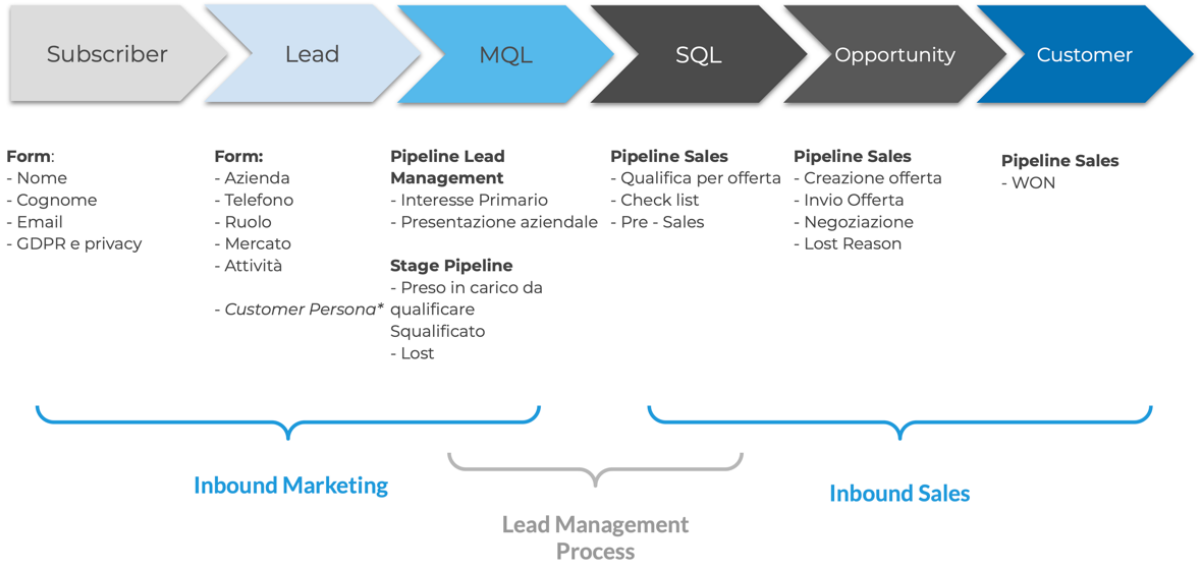


Figura 15 - Fasi del ciclo di vita di un contatto (Digital Sales, 2021)

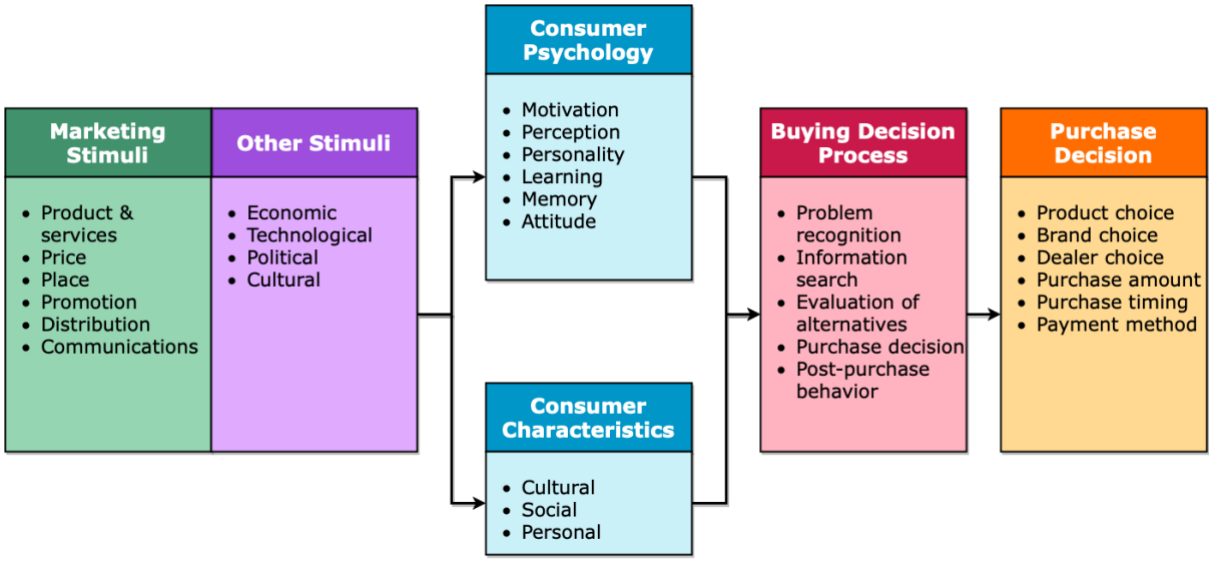


Grafico 20 - Modello di comportamento del consumatore (Kotler & Keller, 2011)

3.6.1. La valutazione dello stato AS IS di Synesthesia

Dalle interviste è risultato che il processo *AS IS* è formato da cinque macro-attività: lead, prevendita, vendita effettiva, produzione e consegna. Questi compiti sono suddivisi per reparti, i quali impiegano diversi strumenti informatici per la gestione dei progetti. Come raffigurato in **Fig. 16**, Synesthesia si serve di un PERT, ovvero un grafico impiegato per organizzare i tempi da dedicare alle attività di sviluppo dei software, come documento interno condiviso tra le aree di marketing e di vendita. Per le fasi di generazione di interesse da parte dei *lead* e prevendita si utilizza una piattaforma per l'invio automatico di e-mail che informi i responsabili della creazione di una nuova operazione commerciale. Vi è confusione in questo stadio del processo poiché i responsabili della formulazione degli accordi non sono figure con competenze in ambito di vendita e quindi spesso non sono in grado di assegnare il compito ai giusti operatori. Il risultato è che i *product manager* finiscono per prendere in carico attività operative di gestione dei contatti, dedicando meno tempo e risorse ai progetti. Inoltre, è assente uno strumento di sondaggio che permetta di raccogliere informazioni specifiche per la qualifica e quotazione e questo genera ritardi perché in molte trattative è necessario eseguire un approfondimento tecnico con i clienti attraverso riunioni. Senza la parte pratica, vi sono disallineamenti tra i reparti di vendita e di produzione che portano ad avere una minore probabilità di successo.

Per avviare la parte di realizzazione delle soluzioni richieste dagli acquirenti è necessario che la funzione amministrativa apra una commessa sul software gestionale Paprika per la gestione delle fatturazioni e degli ordini. Gli intervistati osservano inefficienze in questa fase, dato che

soltanto nel 25% dei casi si hanno tutte le informazioni a disposizione, mentre la maggior parte delle volte le si devono chiedere ai reparti che si trovano a monte del processo.
Infine, si evidenzia una mancanza di attività finalizzate alla *lead generation*, poiché l'area di marketing si occupa principalmente della riconoscibilità del marchio e non risulta essere integrato con il settore delle vendite su indici chiave di performance, obiettivi e supporto.

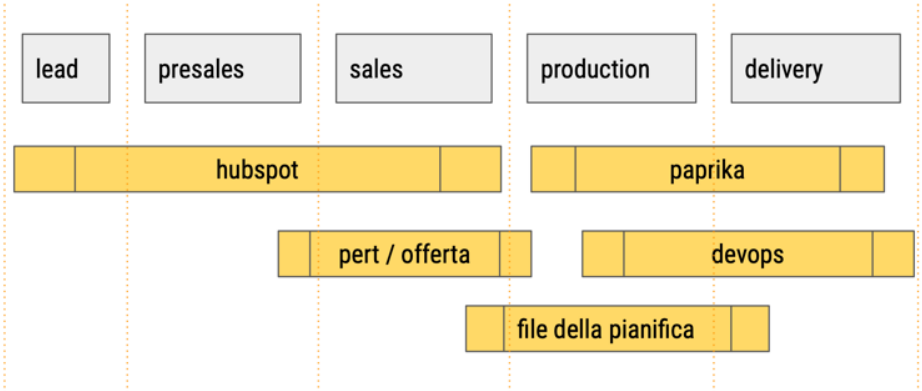


Figura 16 - Identificazione dei macro-processi generali che caratterizzano Synesthesia (Digital Sales, 2021)

Una volta emerse le problematiche organizzative, si è realizzato il diagramma di flusso illustrato in **Graf. 21** per mappare la *pipeline AS IS* e individuare gli stadi nei quali le attività incontrano maggiore difficoltà a sviluppare sinergie e dove si creano i maggiori sprechi. L'obiettivo è andare a risolvere le complicazioni riscontrate attraverso l'implementazione del CRM. Il flusso attuale seguito dal personale combina i processi di *pre-sales* e *sales* in un'unica soluzione perché non sono state configurate le proprietà idonee per ottimizzare ogni modulo. Senza tale procedura, HubSpot non garantisce la raccolta delle informazioni rilevanti durante la fase di vendita, che è essenziale per la gestione dell'intero ciclo di vita dei dati.
La questione dello smistamento inefficace delle e-mail è un problema da risolvere con urgenza poiché vi è la necessità di tenere informati gli *stakeholder* dei progetti e di assegnare correttamente le responsabilità ai funzionari che possiedono le competenze adeguate.
Il software gestionale Paprika è completamente slegato al CRM di HubSpot e quindi i dati relativi alle commesse devono essere duplicati, con il rischio di commettere errori da parte degli operatori.
Gli stadi della *pipeline* sono funzionali, cioè mostrano le responsabilità, segnalano le attività in attesa e forniscono indicazioni per la gestione della fase di vendita, però non riescono a mappare un processo evolutivo a causa di ridondanze. Risulta complesso assegnare proprietà

personalizzate per ogni *stakeholder*, applicare filtri, analizzare le valutazioni e intervenire sui colli di bottiglia con capacità decisionali tempestive.
Infine, sono del tutto assenti piattaforme relative alla disqualifica, *lead management*, *lead nurturing* e integrazione tra marketing e vendita.

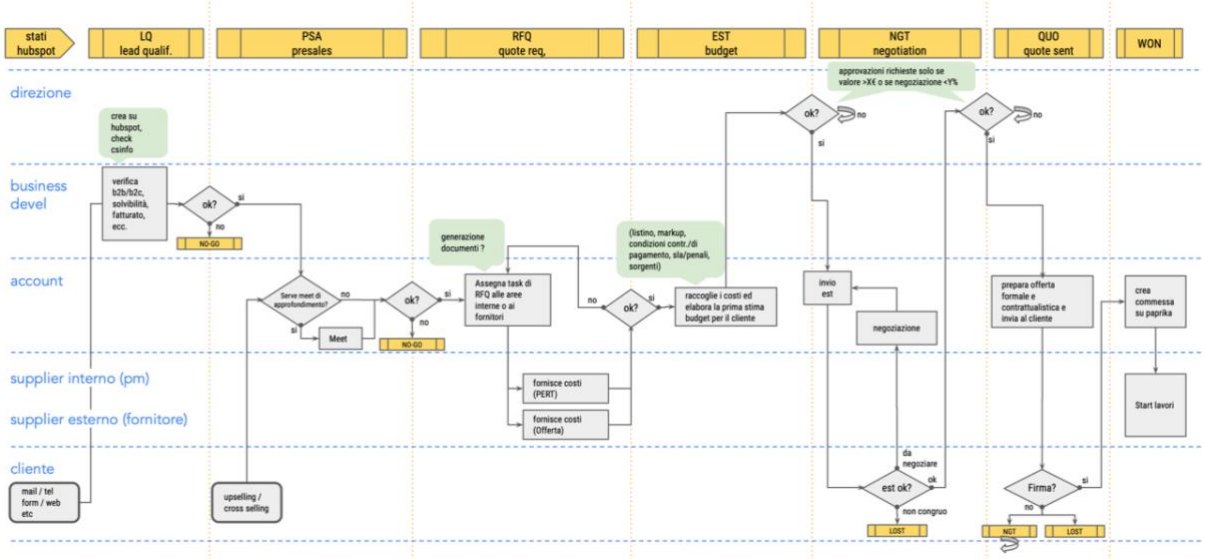


Grafico 21 - Diagramma di flusso delle "pipeline" allo stato AS IS (Digital Sales, 2021)

Le evidenze e criticità riscontrate sono state consolidate all'interno di tabulati per essere condivisi con Synesthesia. È stata fatta una suddivisione per aree tematiche e per ognuna di esse sono state riassunte le problematiche emerse durante la fase di raccolta di informazioni tramite interviste, inserendole all'interno della sezione dedicata alla mappatura dei processi *AS IS*. Nella seconda colonna, invece, sono state inserite le proposte migliorative pensate per la risoluzione delle cause di inefficienza, da implementare nella fase *TO BE* attraverso l'ottimizzazione della *pipeline* e la fornitura di una licenza avanzata di HubSpot CRM per una raccolta completa delle informazioni e maggiore trasparenza nelle comunicazioni interne. La **Tab. 3** contiene un esempio dell'attività di analisi svolta per mettere in luce la situazione relativa alla documentazione, mentre la **Tab. 4** esibisce le difficoltà attuali e i suggerimenti per l'area delle vendite.

Tabella 3 - Evidenze e criticità nella documentazione di Synesthesia (Digital Sales, 2021)

Evidenze e Criticità: Documentazione

Tag: knowledge base, PERT, Back office, Dashboard

AS IS	TO BE
Sul CRM non è possibile creare altre proprietà. Questo limita la raccolta delle informazioni rispetto le entità.	Licenza Hubspot Professional / Enterprise e definizione data set.
Tutto il materiale prodotto per i Prospect si trova su Drive (presentazioni, PERT, budget EST, etc). Drive archivia ma non fornisce un ordine alle informazioni facilmente reperibile e utilizzabile. I venditori usano tipologie di offerte diverse, molto spesso producono da zero (Commerciale dichiara di aver fatto in 9 mesi 70 presentazioni). Il marketing ha uniformato la presentazione Corporate Synesthesia. Non esiste un elenco di referenze, prodotti / servizi erogati, progetti sviluppati.	Sviluppare la Knowledge Base Synesthesia Definire progetti / per ogni linea di business Definire elenco prodotti / servizi offerti
Le varie linee di business (Marketing, Factoring, Eventi, Training) usano modelli di offerta e processi di vendita differenti. Il PERT è utilizzato al 90% dalla factory. Non è utilizzato da altre linee di business.	
La commessa su Paprika viene creata da Account o PM. L'amministrazione deve verificare le informazioni e chiedere i referenti lato cliente per completare alcune informazioni necessarie per la parte amministrativa.	Le informazioni saranno raccolte dai Sales Rep durante il processo di vendita.
La dirigenza non ha una visione univoca dello stato dell'arte di Marketing, Sales e Gestione Progetti. Non esistono dashboard. Le decisioni sono prese dal direttivo grazie al controllo sulle persone e non sui processi. "La pipeline attualmente sviluppata non è utile per la gestione dell'azienda". Non conoscono il numero di offerte effettuate, il forecast, la probabilità di chiusura delle commesse.	Implementare dashboard per ogni stakeholder. Definire il set proprietà per ogni entità per permettere la realizzazione di dashboard puntuali.

Lean Evolution

Tabella 4 - Evidenze e criticità nella fase "Sales" di Synesthesia (Digital Sales, 2021)

Evidenze e Criticità: Sales

Tag: Dashboard, Back Office Sales

AS IS	TO BE
La diregenza non ha una visione univoca dello stato dell'arte di Marketing, Sales e Gestione Progetti. Non esistono dashboard. Le decisioni sono prese dal direttivo grazie al controllo sulle persone e non sui processi. "La pipeline attualmente sviluppata non è utile per la gestione dell'azienda". Non conoscono il numero di offerte effettuate, il forecast, la probabilità di chiusura delle commesse.	Implementare dashboard per ogni stakeholder. Definire il set proprietà per ogni entità per permettere la realizzazione di dashboard puntuali.
Il processo informativo relativo a lead (ip statici che visitano il sito) e vendite (nuovo deal creato) è diffuso tramite account email corposare (sales e pre-sales). L'email pre-sales è composta da 11 membri, i responsabili di funzione. Si ritiene utile questo processo per informare e ricevere eventuali insight relativi ai deal aperti. Questa tipologia di processo genera molto informazioni ridondanti. I venditori non prendono in considerazione questi "alert" ma soprattutto non si generano responsabilità o task. Il processo è stato ottimizzato riducendo il numero di email. "L'email generate non vengono considerate un problema" (dirigenza). "L'email generate non vengono lette e non si sa cosa fare" (Sales Rep).	Le informazioni saranno raccolte sul CRM. Il processo di delega sarà strutturato e richiede l'assegnazione delle responsabilità per ogni entità. Si intende gestire la qualificazione dei lead tramite apposito ufficio di back office sales.
I deal molto spesso sono gestiti da Responsabili di funzione o PM che non gestiscono una relazione continuativa con Prospect al di fuori della richiesta in oggetto del deal. Chi carica un deal non è spesso un venditore. Quindi si assegna ownership del deal ma non gestisce la relazione commerciale. Capita che chi crea il deal tra le figure di staff o operation non sa a chi assegnarlo. Quindi chiede alla dirigenza o lo assegna a Fabrizio che controlla e lo assegna. Il processo può subire ritardi o disallineamenti.	Proponiamo di costruire un processo di lead management e un ufficio di back office sales / inside sales per la gestione dei lead.

Lean Evolution

3.6.2. La progettazione delle pipeline TO BE di Synesthesia

Completata la fase di mappatura dei processi attuali, completi dei flussi fisici e informativi, si è presentato il lavoro al cliente Synesthesia. Lo schema ha permesso a tutti gli *stakeholders* di avere un quadro più chiaro della situazione e di definire una lista di priorità per le attività da ottimizzare. È stata quindi programmata una seduta per discutere sui provvedimenti suggeriti e raccogliere idee tramite un'attività di *brainstorming* con i responsabili delle diverse aree. Una volta raggiunto un accordo sulle azioni da intraprendere, si sono determinate nuove scadenze e si è fissato un budget indicativo per l'aggiornamento del sistema CRM, la popolazione dei database e la creazione di un'integrazione tra il software HubSpot e di altre piattaforme gestionali indispensabili come Paprika.

In **Fig. 17** viene esibita la riprogettazione della *pipeline* relativa alle vendite per la fase *TO BE*. Sono state evidenziate con il colore azzurro gli stadi che si intendono automatizzare per snellire il processo e facilitare i compiti ai responsabili commerciali. Infatti, un affare con l'SQL viene creato in automatico dal percorso del *lead management* e il software gli assegna il rappresentante ideale per seguirlo, in base alle sue competenze, come mostrato in **Fig. 18**. Seguono le attività di realizzazione del PERT, con copia destinata al cliente, e di prevendita nella quale il responsabile può interfacciarsi con altri funzionari se l'offerta lo richiede o se essa coinvolge fornitori esterni (vedi **Fig. 19**). Viene poi formulata un'offerta nella quale viene data una descrizione del prodotto o servizio e una stima del budget tramite quotazione, che viene suggerita dal software in base a trattative simili e alla probabilità di successo, così come presentato in **Fig. 20**. Al prospetto viene quindi inviata la proposta validata, completa di informazioni relative a richieste di modifiche, vincoli contrattuali e date di approvazione. Attraverso la definizione di parametri relativi alla convalida, l'azione può essere automatizzata per passare automaticamente alla fase successiva nella *pipeline* (vedi **Fig. 21**). Nella **Fig. 22** si mettono in mostra gli stadi di presentazione, per la quale vengono definite le date per gli appuntamenti e inviate notifiche alle parti coinvolte, e di negoziazione, ossia uno stato in cui il contratto non è ancora stato firmato e si calcola una probabilità di conclusione positiva della trattativa. Questa soluzione permette di eliminare gli sprechi di tempo e risorse poiché l'offerta viene creata e avanzata soltanto se il cliente riferisce un riscontro positivo, rispetto alla divisione in due momenti distinti per il budget e la presentazione della situazione *AS IS*. Infine, con la **Fig. 23** si conclude il percorso della *pipeline* di vendita in cui lo stato della trattativa viene aggiornato con la dicitura "Won" al momento della ricezione del contratto firmato. Potrà quindi essere caricato sul gestionale Paprika. Se la negoziazione è invece fallita, la si inserirà

invece tra i “Lost”, ma in ogni caso è compito dell’operatore descrivere il motivo della vincita o perdita.

Figura 17 - Pipeline Sales TO BE (Digital Sales, 2021)

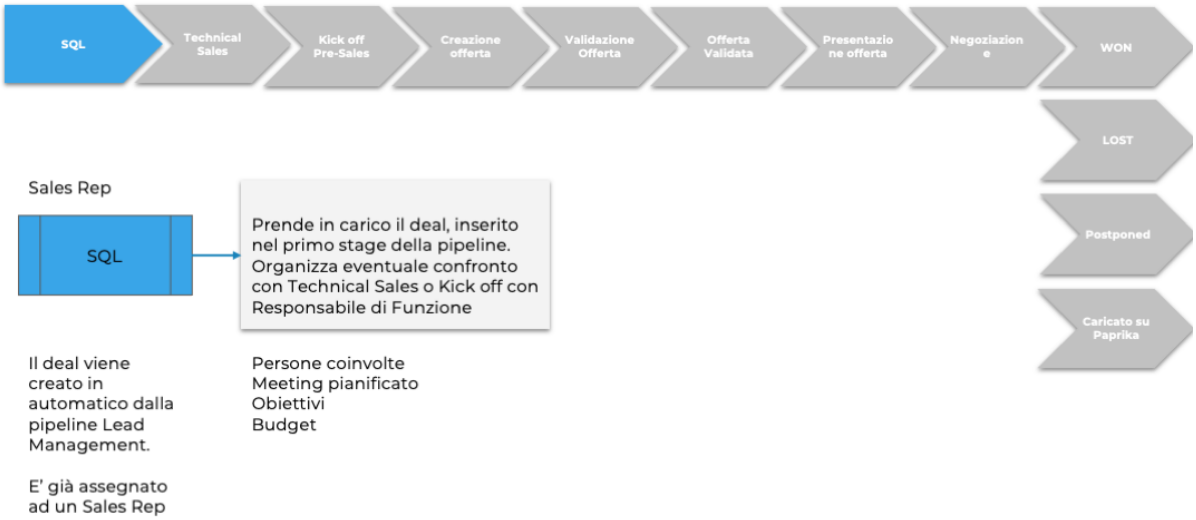


Figura 18 – SQL (Digital Sales, 2021)

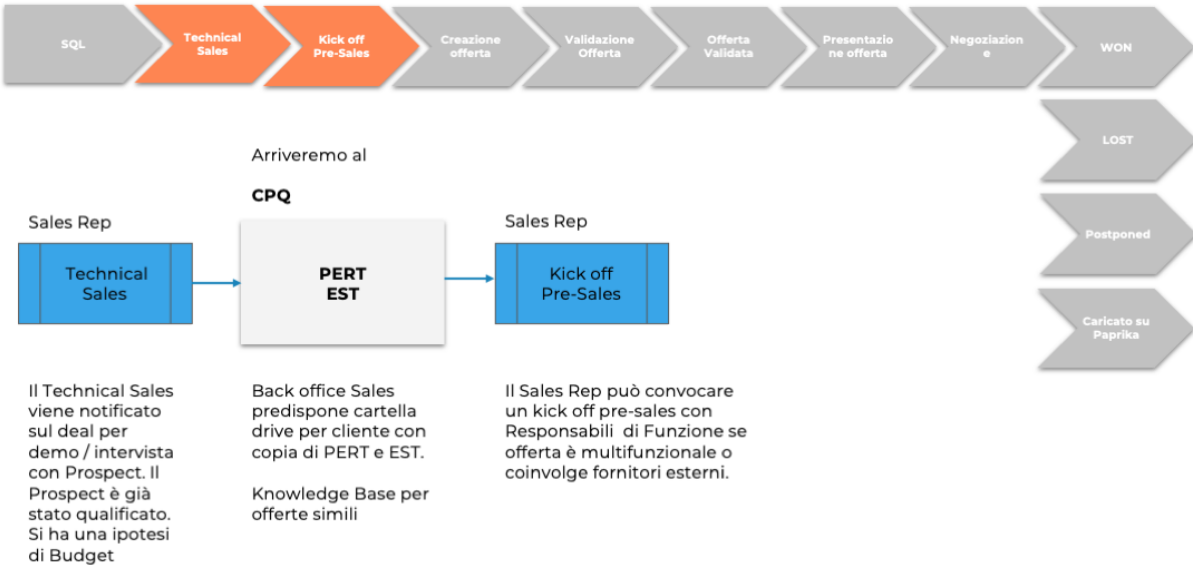


Figura 19 - Technical Sales e Pre-Sales (Digital Sales, 2021)

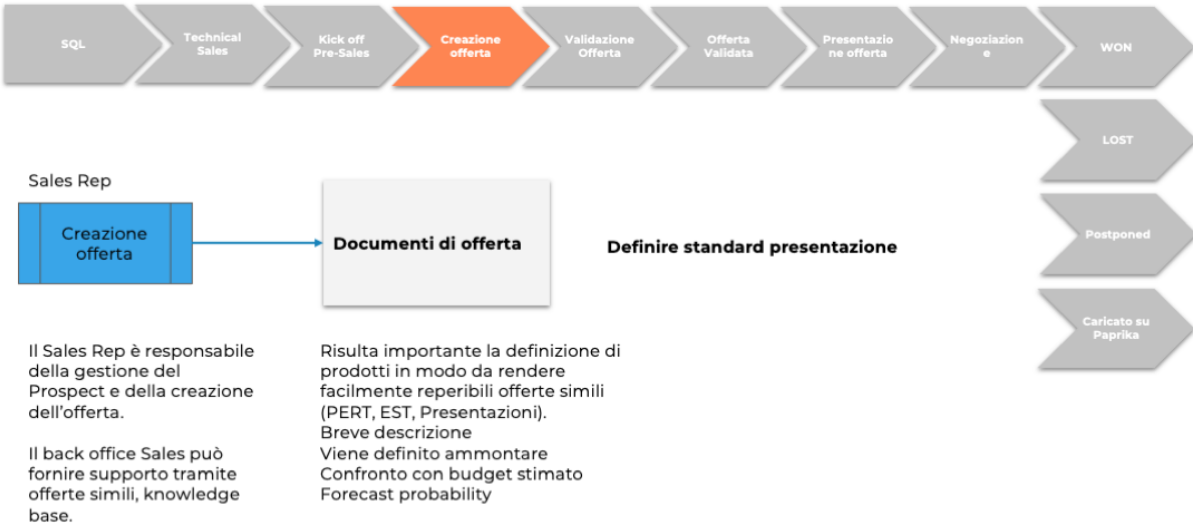


Figura 20 - Creazione offerta (Digital Sales, 2021)

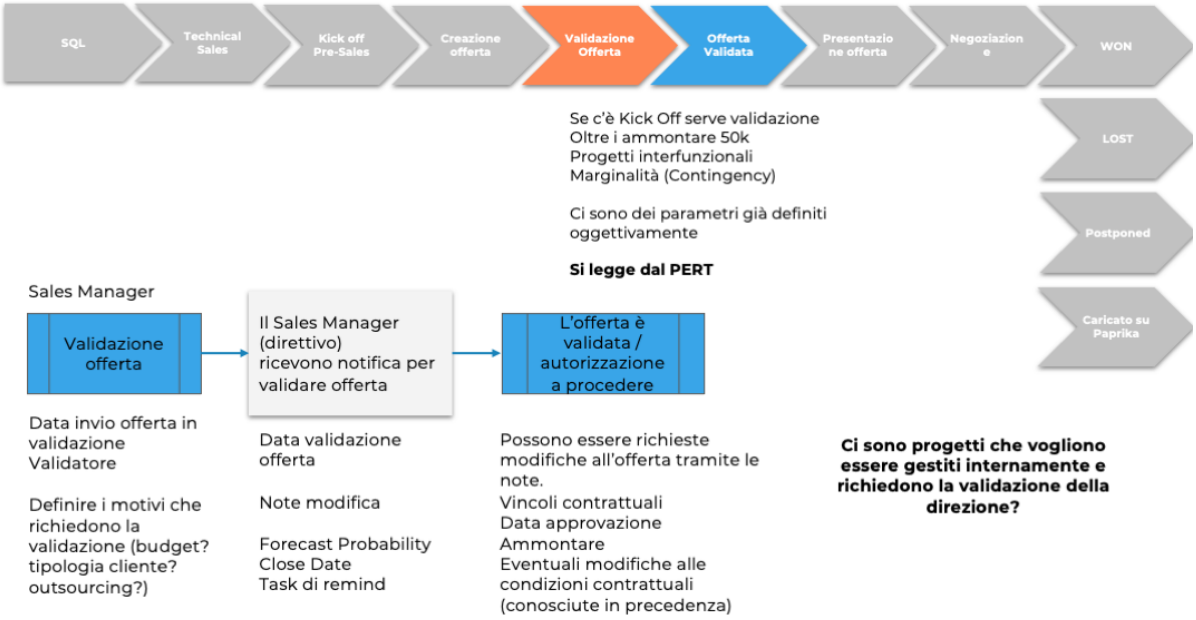


Figura 21 - Valutazione offerta e Offerta validata (Digital Sales, 2021)

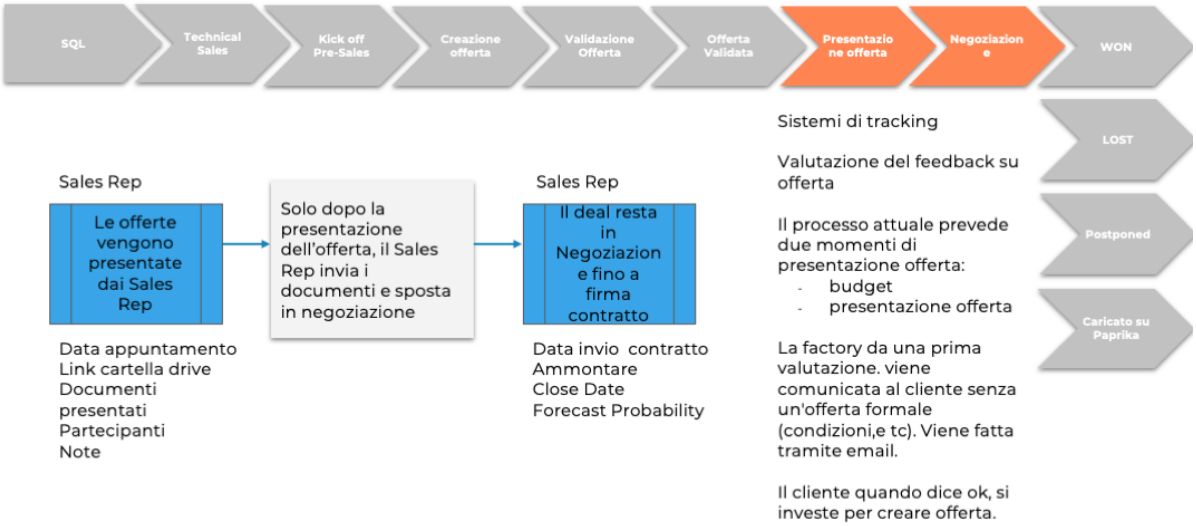


Figura 22 - Presentazione offerta e Negoziazione (Digital Sales, 2021)

Figura 23 - Stati finali delle trattative (Digital Sales, 2021)

Terminata la riorganizzazione dei flussi gestionali, si sono assegnate le risorse e si è conclusa la fase di configurazione del CRM. In seguito all'attivazione, si è testato il software per verificare l'implementazione corretta delle *pipeline* e monitorare le metriche per dimostrare l'effettiva efficacia della soluzione migliorativa. Infine, si è organizzato un ulteriore incontro per formare il personale di Synesthesia all'utilizzo della nuova piattaforma e si è personalizzata la schermata iniziale secondo le esigenze specifiche del cliente, prima di mettere il software in operatività con i flussi di lavoro ottimizzati.

Come primi risultati iniziali, si sono registrati un incremento nella capacità di raggiungere gli obiettivi del costo di acquisizione (CPA) del 28%, un aumento del 51% nel tasso di conversione e 119 interazioni in più tracciate, come mostrato in **Fig. 24**.

Figura 24 - Primi risultati del progetto Synesthesia (Digital Sales, 2021)

4. IL SOFTWARE CRM DI HUBSPOT

4.1. Che cos'è HubSpot?

HubSpot è una piattaforma basata sul *cloud*, ideata per semplificare i processi di marketing e di vendita e per ottimizzare le strategie che portano ad avere un maggior numero di *lead* qualificati. Si tratta di un software tra i più popolari nel supportare il processo di transizione digitale di un'azienda e si focalizza sull'area del CRM. In particolare, esso si differenzia da altri applicativi popolari, quali Salesforce, in quanto si concentra sulla potenzialità di espansione e crescita delle imprese offrendo ai team di *front office*[11] strumenti per approfondire le relazioni con i clienti e fornire loro un'esperienza ottimale, piuttosto che limitarsi semplicemente a mettere in contatto acquirente e organizzazione.

HubSpot si presenta come una soluzione tutto-in-uno semplice da apprendere e mantenere, rendendola adatta per coloro che hanno una conoscenza base sul *Customer Relationship Management*. In più, i pacchetti offerti sono accessibili: si stima che una società composta da cinquanta dipendenti spenda in media $75.000 all'anno in licenze, rispetto a $236.800 per quelle della concorrenza. Infine, il loro modello di business si basa sulla distribuzione dei servizi offerti come SaaS e, dunque, gli utenti hanno la possibilità di ottenere un accesso immediato al mercato globale tramite internet e di scalare le proprie attività senza incrementare proporzionalmente i costi di utilizzo del prodotto.

4.2. Una breve storia della compagnia HubSpot

All'inizio degli anni 2000 le abitudini di spesa degli utenti stavano iniziando a cambiare grazie all'espansione di internet. Tecniche che venivano impiegate in precedenza, come ad esempio i *pop-up*, cominciavano a essere percepite come troppo invasive e spingevano ad avere tassi di conversione inferiori. Inoltre, le piccole imprese avevano più difficoltà a farsi notare sul web rispetto a quelle che disponevano di risorse e competenze necessarie per sviluppare un sito all'avanguardia.

Nel 2006 nascono nuove forme di contenuti fruibili: video, musica in *streaming* e podcast. Con essi si sviluppano anche nuovi tipi di pubblicità: *banner*, sezioni sponsorizzate e recensioni. Si viene così a creare la nozione di *Inbound Marketing*, ovvero una metodologia che racchiude

---

[11] ***Front office*** – Sezione di un ufficio che si occupa di interagire con i clienti esistenti e nuovi. Generalmente gli impiegati gestiscono le funzioni di vendita, marketing e servizi post-vendita.

l'insieme di attività volte ad attirare la clientela verso l'azienda, piuttosto che il contrario. L'*Inbound Marketing* consiste nella creazione di contenuti e nella loro condivisione, in modo tale che possano essere facilmente scoperti dai *prospect* (Caragher, 2013). Brian Halligan e Dharmesh Shah fondano così la compagnia HubSpot al MIT, con la missione di guidare la comunità delle piccole imprese a conoscere le nuove abitudini dei consumatori.

Nel 2011 l'azienda acquisisce Oneforty dall'imprenditrice Laura Fitton e introduce nuovi strumenti di personalizzazione dei siti web in base al visitatore analizzato. I punti di forza che la contraddistingue dai suoi concorrenti sono l'offerta di strumenti di base gratuiti per l'*Inbound Marketing* in un unico pacchetto direttamente sul *cloud* e la facilità nell'apprendimento del software.

Nel 2013 viene inaugurata la prima sede internazionale a Dublino e l'anno successivo viene approvata la richiesta di essere quotata in borsa sull'indice NYSE, con un IPO di $25 per azione.

Nel 2016 HubSpot lancia "HubSpot Academy", la sua piattaforma proprietaria per la distribuzione di programmi di formazione nell'ambito del *digital marketing* e *digital sales*.

Nel 2017 l'organizzazione acquisisce Kemvi per usufruire delle loro competenze sviluppate attraverso l'intelligenza artificiale e il *machine learning* e applicarle alle proprie soluzioni.

Come mostrato in **Fig. 25**, il ricavato di HubSpot è in continua crescita dal 2014 e oggi l'azienda viene valutata a 16 miliardi di dollari (Financial Times, 2022).

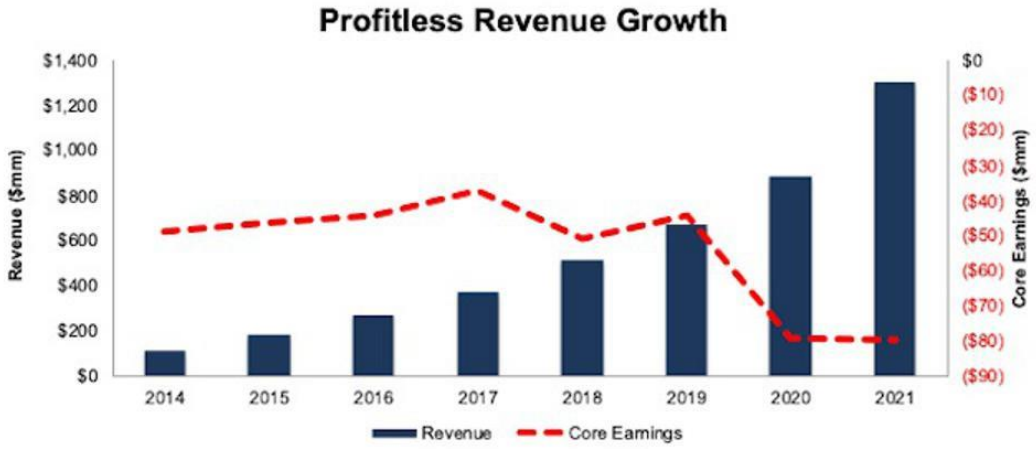


Figura 25 - Ricavati e utili di HubSpot dal 2014 (Forbes, 2022)

4.3. Gli strumenti offerti da HubSpot

HubSpot viene spesso associato a un aggregatore di servizi per gestire diversi aspetti delle aziende digitali, che vengono offerti sotto forma di pacchetti (vedi **Fig. 26**).

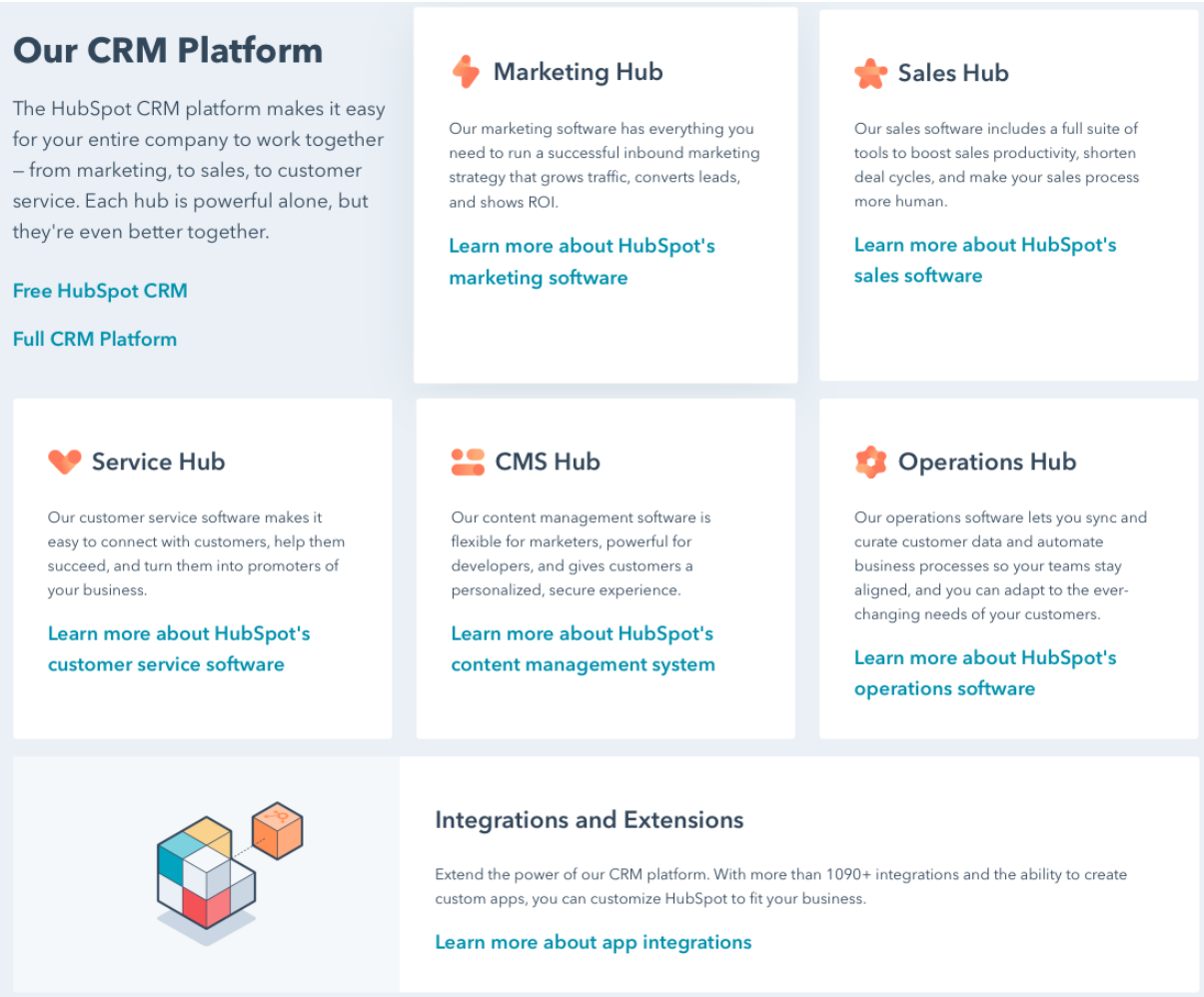


Figura 26 - Elementi che compongono la piattaforma CRM offerta da HubSpot (HubSpot, 2022)

I blocchi principali si dividono in:

1. **Marketing Hub**

   Marketing Hub è costituito da un insieme di strumenti progettati per incrementare il traffico generato su un sito web e convertire molti più visitatori in potenziali *lead*. Con questo pacchetto si semplifica la navigazione verso le pagine di destinazione appropriate e si ha una panoramica più precisa sulla tipologia di utenti grazie al monitoraggio delle metriche e la reportistica sui dati di principale interesse.

   Per quanto riguarda la creazione di contenuti, vengono messe a disposizione risorse per la redazione di blog, *template* per le e-mail e *dashboard* per i *social media*.

2. **Sales Hub**

   Sales Hub consente ai responsabili del reparto di vendita di concludere rapidamente le trattative e gestire al meglio i rapporti con i clienti più qualificati. La sua caratteristica peculiare consiste nella capacità di automatizzare i compiti di lavoro più ripetitivi come il *follow-up* delle e-mail. Il software gestisce da solo il processo di conversione e invia notifiche agli agenti quando si manifesta un'intenzione all'acquisto. Questo pacchetto permette agli amministratori di tracciare lo stato dei contratti vinti, persi o *work in progress*, oltre che ad analizzare il tasso di conversione.

   Tra gli strumenti in dotazione si trovano il tracciamento delle e-mail, i calendari condivisi e la gestione di *pipeline* personalizzabili.

3. **Service Hub**

   Service Hub pone l'attenzione sul cliente andando a supportare le attività dei gruppi di assistenza. Il suo punto di forza consiste nella trasparenza, in quanto esso permette di visualizzare l'intero percorso del compratore e le interazioni che ha avuto con i reparti di marketing e di vendita. In questo modo, si hanno informazioni ulteriori per capire come gestire l'esperienza dell'acquirente in maniera più efficiente, risolvere rapidamente i problemi riscontrati e ottenere un alto livello di soddisfazione.

   Sono inclusi nel pacchetto le *chat*, i *bot* e il servizio di *ticketing* con il relativo stato in tempo reale.

4. **CMS Hub**

   CMS è l'acronimo di *Content Management System* ed è rivolto a personale specializzato come i programmatori. HubSpot può infatti essere impiegato per lo sviluppo di siti web personalizzando ogni elemento in base alle proprie esigenze oppure andando ad attingere da una libreria precompilata di temi e modelli.

   Nonostante la grande quantità di opzioni disponibili, la raccolta è limitata ai soli oggetti approvati dalla compagnia, perciò alcune funzionalità molto specifiche potrebbero non essere supportate. Il CMS offre comunque più sicurezza sulla protezione dei dati, fluidità nella navigazione delle pagine e un sistema di metadati incorporato per una ricerca di tipo *Search Engine Optimization* (SEO) efficace.

   Tra le funzionalità più popolari vi sono i design vivaci, un editor di tipo *drag-and-drop* e un ambiente di test adattativo.

5. **Operations Hub**

   Operations Hub è il pacchetto più recente sviluppato dall'azienda e si pone come obiettivo quello di sincronizzare tra di loro le applicazioni per condividere al meglio i dati raccolti sia all'interno che all'esterno dei processi. Un'azienda digitale fa spesso affidamento a più piattaforme e quindi HubSpot ha l'ambizione di essere il centro dei canali di comunicazione all'interno dei quali vengono importate ed esportate le informazioni. Inoltre, vi è la possibilità di progettare un'automazione complessa per standardizzare le operazioni di recupero dei dati da più fogli di calcolo e consolidarli all'interno di un'unica banca dati.

4.4. HubSpot e il CRM

Oggi il mondo digitale si è fatto più dinamico e gli utenti hanno rafforzato la loro posizione nei confronti delle aziende. L'asimmetria informativa si è ridotta e dunque diventa necessario riuscire a soddisfare i bisogni e le aspettative dei clienti nel minor tempo possibile. Inoltre, non è più sufficiente riuscire a stare al passo con i propri concorrenti poiché gli acquirenti sono diventati l'elemento centrale delle strategie di successo e dunque diventa necessario anche prendersi cura della loro esperienza e mantenere buoni rapporti con essi.

Il CRM è lo strumento più efficace per la gestione delle relazioni con i clienti. Tra le numerose soluzioni presenti sul mercato spicca HubSpot in quanto offre una piattaforma per l'organizzazione dei dati semplice e personalizzabile, la classificazione per demografie, il tracciamento delle abitudini, il monitoraggio delle risorse e la definizione di obiettivi da centrare per incrementare la probabilità di conversione.

Grazie ai corsi di formazione offerti direttamente sulla propria piattaforma, gli utenti possono apprendere le funzionalità offerte dal software e ottenere certificazioni utili ad ampliare le loro abilità in termini di *soft skills*.

Apprezzato da aziende di media dimensione che si affacciano per la prima volta ai concetti di *Inbound Marketing*, il software è dotato di funzionalità gratuite per dettagliare in maniera ordinata i processi esistenti e attirare più contatti. La configurazione è intuitiva anche per coloro che provengono da altri servizi.

HubSpot è costituito da pacchetti, per cui un'azienda che decida di affidarsi ai suoi servizi potrà selezionare soltanto le opzioni strettamente necessarie e pagare solamente per quelle. In questo modo si limita la possibilità di ritrovarsi con funzioni inutilizzate che porterebbero ad avere inefficienze e sprechi all'interno dei processi.

Il percorso dei clienti si è fatto più complesso e la tecnologia da sola potrebbe non essere in grado di colmare la distanza tra la visione del compratore e gli obiettivi dell'impresa. Quando si mettono insieme più soluzioni digitali, si corre il rischio di non riuscire ad allineare correttamente i compiti dei responsabili che le andranno a implementare, specialmente se risultano essere poco flessibili nell'integrarsi tra di loro.
HubSpot risulta essere la soluzione ideale al problema perché le tecnologie vengono progettate su misura da operatori esperti e, soprattutto, sono ideate dal punto di vista del cliente. Così, diventa più semplice relazionarsi ai potenziali acquirenti andando a realizzare un percorso guidato all'interno del quale sono loro a prendere le decisioni.
Agevolando il processo di pianificazione ed esecuzione del CRM, un'azienda raddoppia la propria probabilità di crescita organica. Inoltre, una soluzione personalizzabile come HubSpot incrementa del 131% la soddisfazione dei clienti (HubSpot, 2022). L'obiettivo ultimo è riuscire a convertire il maggior numero di pubblico non a conoscenza dell'impresa in sostenitori attivi della stessa (vedi **Fig. 27**).

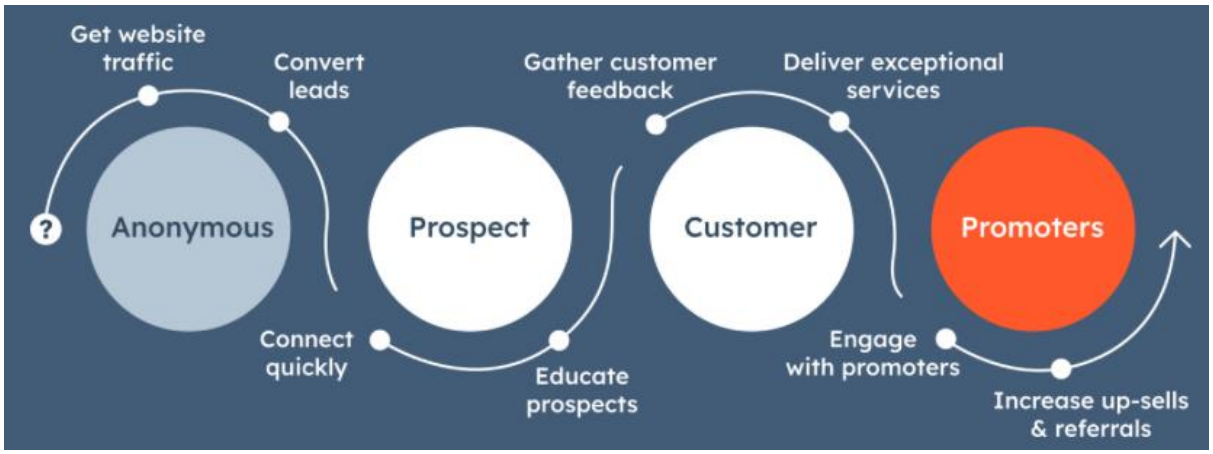


Figura 27 - Percorso di trasformazione del cliente (HubSpot, 2022)

Le organizzazioni che scelgono HubSpot sono spesso fornitrici di servizi che necessitano di mantenere un rapporto duraturo con i propri clienti perché operano nel campo dei SaaS per imprese B2B. I processi aziendali traggono benefici da:

1. **Unico sistema centrale**

   Le informazioni dei clienti sono memorizzate all'interno di un *database* centralizzato e protetto sul *cloud*. In questo modo, lo si rende accessibile a tutti gli *stakeholder* con dati aggiornati in tempo reale.

2. **Rilevazione delle interazioni**

   La piattaforma prende nota dei punti di contatto che si vengono a creare con i clienti potenziali e con quelli già in comunicazione con l'azienda. Così si ha un registro delle attività precedenti ed è più semplice assegnare le responsabilità.

3. **Metriche precise**

   Il CRM è adatto a progettare le *pipeline* per gestire il flusso logico con il quale vengono svolti i compiti di lavoro. Le metriche possono essere consultate per monitorare il livello di produttività reale e compararlo con quello ideale.

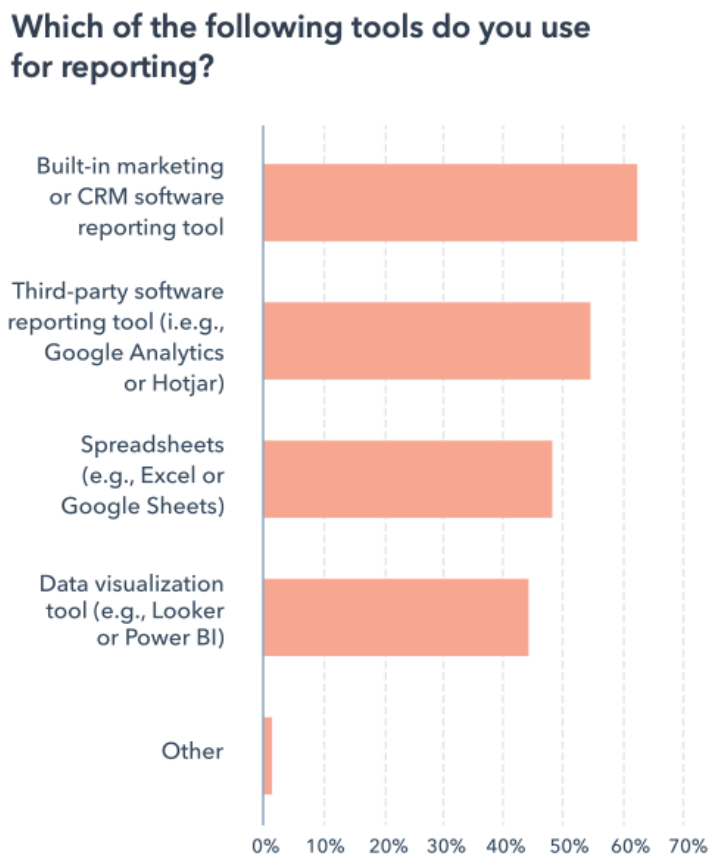


Grafico 22 - Popolarità degli strumenti utilizzati dai venditori per riportare i dati (HubSpot, 2021)

Come mostrato in **Graf. 22**, circa il 62% dei venditori utilizza uno strumento di reportistica integrato all'interno di un software CRM, mentre meno del 50% si affida ancora ai fogli di calcolo (HubSpot, 2021). La differenza consiste nella velocità con la quale si possono reperire i dati e condensarli per prendere decisioni accurate.
L'82% delle aziende si affida a un sistema *Customer Relationship Management* per aiutarle a centrare l'obiettivo di fidelizzazione attiva dei clienti (Tinyclues, 2021).
Il CRM offerto da HubSpot guida le piccole e medie imprese nel proprio percorso di crescita e di innovazione digitale, andando a gestire con efficacia la lista dei contatti e a individuare le opportunità di vendita. Sono offerti numerosi canali di comunicazione per prendersi cura dell'esperienza dei clienti e, soprattutto, vengono sincronizzati i flussi di lavoro complessi che caratterizzano le attività dei reparti di marketing e di vendita, con il risultato di eliminare quelle che generano sprechi.

4.5. HubSpot e i processi di automazione

HubSpot è nota per l'implementazione di regole di automazione all'interno dei processi di marketing che vanno oltre le semplici e-mail, permettendo di ridurre le attività ripetitive e dedicare le risorse ad altri compiti. In più, si possono programmare i contenuti personalizzati da rilasciare al momento giusto per i clienti.
I flussi di lavoro vengono svolti tramite una serie di azioni che si attivano a seconda dell'*input* registrato, come una certa informazione ricevuta oppure una reazione da parte dell'utente. Per esempio, si possono prestabilire gli spostamenti degli elementi all'interno di un *funnel* in base a dei *trigger*[12] e inviare notifiche interne sui cambiamenti di stato delle trattative in atto.
Tra le attività soggette ad automazione si possono trovare:

1. **Le fasi di un ciclo**
   All'interno di un ciclo si trovano gli stadi che caratterizzano un tipico percorso dell'acquirente nel suo passaggio da opportunità non qualificata a cliente effettivo. Lo stato di un contatto, o di un'azienda nel caso di attività B2B, viene aggiornato automaticamente. In questo modo, si è sempre a conoscenza della sua posizione

[12] ***Trigger*** – Nei sistemi CRM, il termine designa un avvenimento che avvia azioni successive nel flusso di lavoro di marketing o vendita, permettendo di tracciare il comportamento dei clienti.

all'interno di un *funnel* o di una *pipeline* e si può velocizzare la consegna dei *lead* ai gruppi impegnati nelle funzioni di vendita.

2. **L'assegnazione dei lead**

   All'interno di un team di vendita potrebbero esserci persone con abilità ed esperienze diverse. HubSpot è in grado di eseguire un'analisi approfondita del tipo di agente e assegnargli il *lead* più pertinente in base al risultato. In tale modo si garantisce al cliente un'esperienza ottimale affidandogli un delegato capace e tempestivo nella risoluzione di dubbi e problematiche.

3. **E-mail**

   L'e-mail è uno degli strumenti più utilizzati per accogliere nuovi contatti. Inserendo le regole di automazione necessarie, la piattaforma può procedere ad attivare un nuovo flusso di lavoro nel momento in cui vengono registrate le informazioni di un potenziale cliente. Il contenuto e la frequenza di spedizione sono altamente personalizzabili. Si possono poi integrare più applicazioni tra di loro, per esempio impostando un *trigger* che crei un evento in calendario e informi i partecipanti interessati.

4. **Stati delle negoziazioni**

   Quando si raggiunge un accordo con un prospetto, si possono decidere le azioni da intraprendere per assegnare i responsabili che gestiranno la fase finale della trattativa. Si evita così di avere *deal* in sospeso per troppo tempo, in quanto le risorse vengono assegnate e notificate direttamente dal software. I processi operativi migliorano in termini di efficienza perché vi è maggiore coordinazione nella gestione delle opportunità.

5. **Modifica delle proprietà in base ai punteggi stabiliti**

   Si possono definire criteri in base ai quali qualificare i contatti. Se il *trigger* registra dei parametri positivi, il software andrà a incrementare il punteggio assegnato a una particolare proprietà. Se invece saranno negativi, verranno sottratti dei punti. In questo modo si possono smistare velocemente le richieste dei compiti e definire priorità a seconda dei contatti ricevuti o delle aziende interessate alle proprie offerte.

   Le regole di filtraggio possono essere impostate direttamente in fase di progettazione, così come esemplificato in **Fig. 28**.

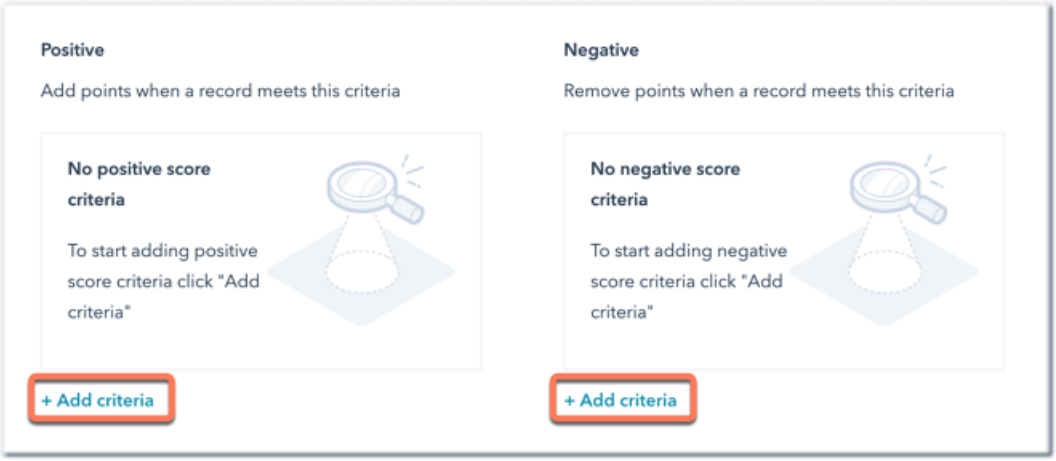


Figura 28 - Aggiunta di criteri per la modifica di proprietà sul software HubSpot (HubSpot, 2022)

6. Smistamento delle notifiche interne

Con l'accumularsi dei compiti di lavoro è possibile che certe informazioni importanti vengano perse all'interno di uno stesso gruppo. HubSpot risolve questo problema tramite l'esecuzione dei processi in sottofondo. Le notifiche vengono inviate soltanto alla conclusione di questi in una schermata apposita della piattaforma, oppure integrando applicazioni di messaggistica di terze parti come Slack.

Si possono così raggiungere velocemente e al momento giusto sia i membri del gruppo ai quali si richiede attenzione, sia i prospetti per avvisarli della chiusura delle trattative. Un esempio di impostazione delle notifiche automatiche è esposto in **Fig. 29**.

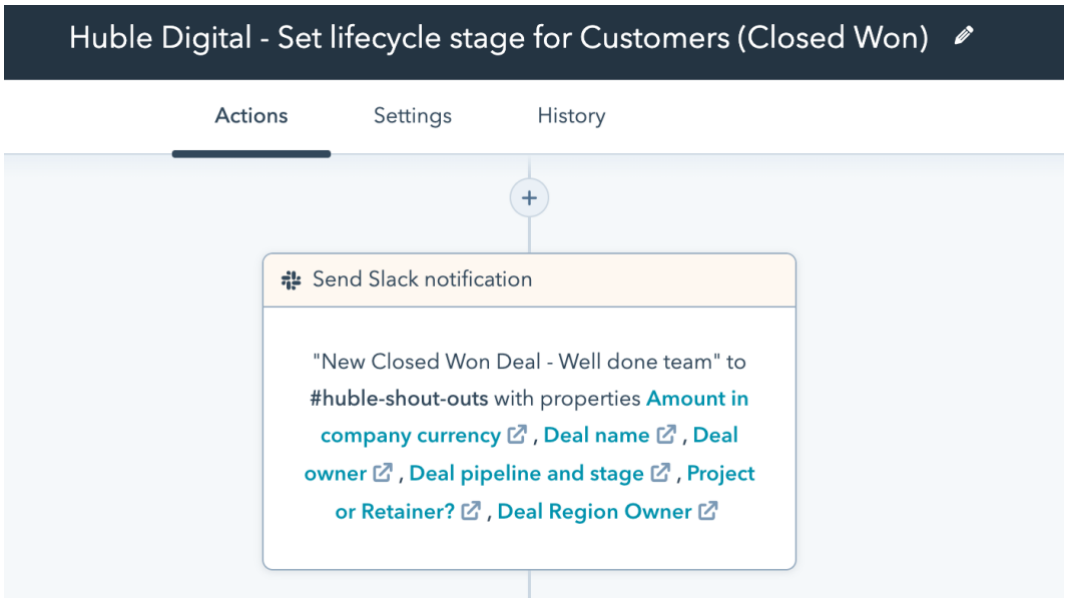


Figura 29 - Creazione di una regola per gestire le notifiche interne (Huble Digital, 2022)

4.6. HubSpot e la leadership tra i software CRM

HubSpot viene riconosciuta come una delle soluzioni a capo delle piattaforme CRM presenti sul mercato, insieme al rivale Salesforce. Tra i punti a favore si trovano l'interfaccia semplice, integrazione con programmi di terze parti, automazione e unione delle funzionalità di marketing e vendita per un tracciamento lineare del percorso del cliente (HubSpot, 2015).

La **Fig. 30** combina su una griglia le metriche relative alla presenza sul mercato e il livello di soddisfazione degli utenti per suddividere i servizi CRM in quattro quadranti che identificano la nicchia, i contendenti, i prodotti di successo e i *leader* del settore. La funzionalità più ricercata riguarda la capacità di personalizzazione. HubSpot non solo è semplice da implementare all'interno dei processi aziendali delle piccole e medie imprese, ma offre anche strumenti analitici per monitorare metriche chiave e potenziare la visibilità nello spazio competitivo digitale. Inoltre, i pacchetti offerti si integrano tra di loro per garantire all'utilizzatore una soluzione completa e intuitiva anche per utenti alle prime armi.

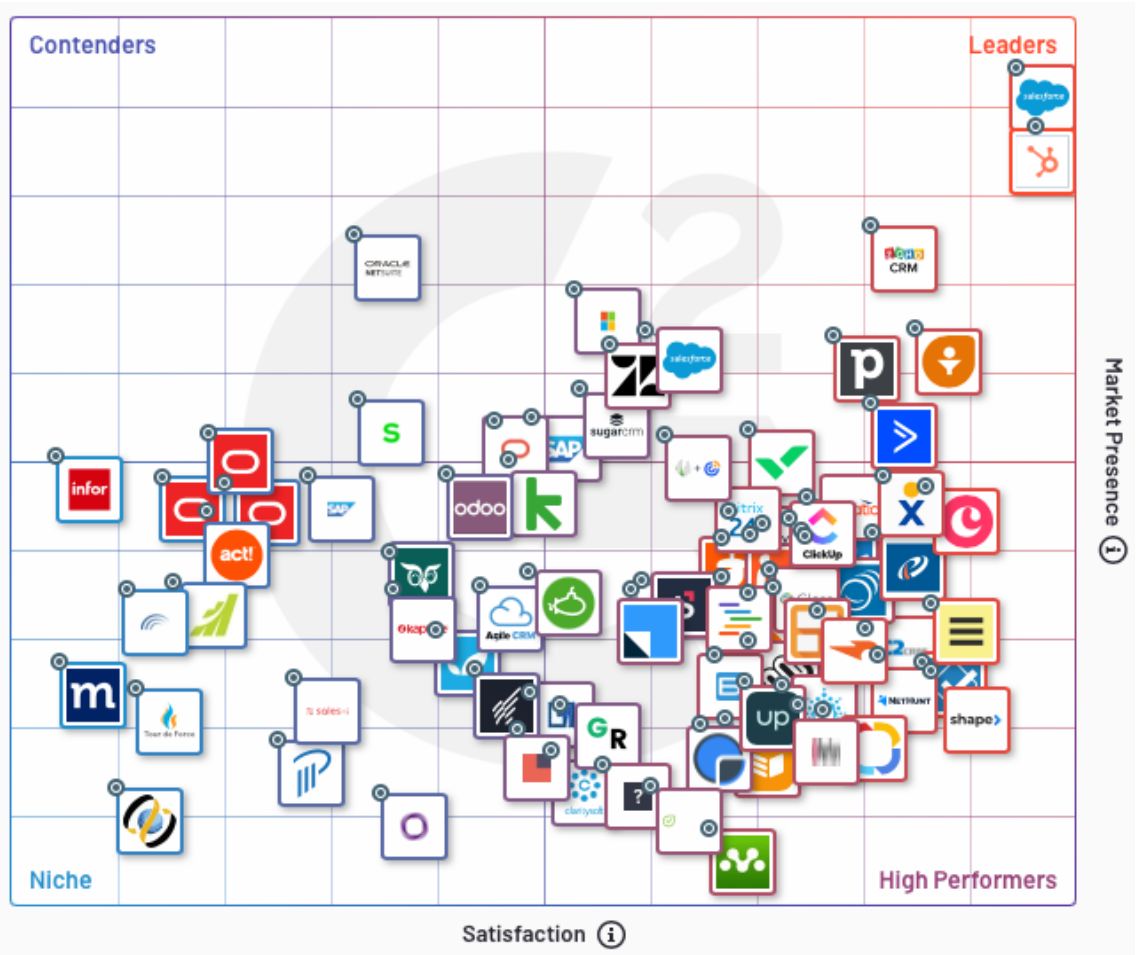


Figura 30 - Griglia per i migliori servizi software CRM (G2, 2022)

In aggiunta, Gartner ha recentemente nominato HubSpot tra i *leader* delle piattaforme di automazione del marketing B2B (vedi **Fig. 31**). Il suo CRM, infatti, mette a disposizione dei venditori tutti gli strumenti necessari per costruire un percorso di esperienza del cliente *ad hoc*. Risalta in particolare il solido *network* di *partnership* che l'azienda è riuscita a costruire negli anni e che vanta un ecosistema composto da oltre 900 soluzioni integrative per ampliare le possibilità di soddisfazione di esigenze specifiche (Gartner, 2021).

Yamini Rangan, amministratore delegato di HubSpot, si è così espresso a tal riguardo: "Oggi i *marketer* sono sommersi da strumenti e dati obsoleti. […] Il nostro obiettivo è costruire prodotti che scalino con i nostri clienti man mano che crescono, ed è per questo che nell'ultimo anno abbiamo apportato miglioramenti significativi a *Marketing Hub* per soddisfare le esigenze dei team più avanzati. […] Non vediamo l'ora di continuare a guidare l'innovazione nel settore con la nostra piattaforma potente e facile da usare" (Jensen, 2021).

Figura 31 - Quadrante di Gartner delle migliori piattaforme di automazione del marketing B2B (Gartner, 2021)

Rimane ancora molto spazio per consolidare la posizione di HubSpot in futuro. Con i progressi dell'intelligenza artificiale e rivolgendo la propria offerta verso i mercati ad alto potenziale di crescita, l'azienda avrà l'ambizione di porsi alla guida dell'innovazione digitale attuata dalle organizzazioni alla ricerca di strumenti per rafforzare la loro capacità di analisi di mercato (Jensen, 2021).

4.7. La gestione delle "pipeline" e delle proprietà personalizzate

Il software HubSpot gestisce gli stadi degli accordi sotto forma di pipeline, ossia come flusso informativo nel quale vengono impostate le fasi delle trattative nel caso delle vendite, oppure gli stati dei ticket se la si progetta per l'area di assistenza. Gli operatori responsabili dell'amministrazione dei percorsi preimpostati hanno a disposizione una vista semplice a forma di lavagna, all'interno della quale possono trascinare gli elementi per farli avanzare a un livello successivo. Come mostrato in **Fig. 32**, tale schermata è formata da un insieme di blocchi che identificano ogni deal aperto, in negoziazione, vinto o perso e le relative informazioni principali quali lo stato, il nome del contatto, l'importo dell'operazione e le date di apertura e chiusura. In basso, viene mostrato il totale delle somme per le varie trattative.

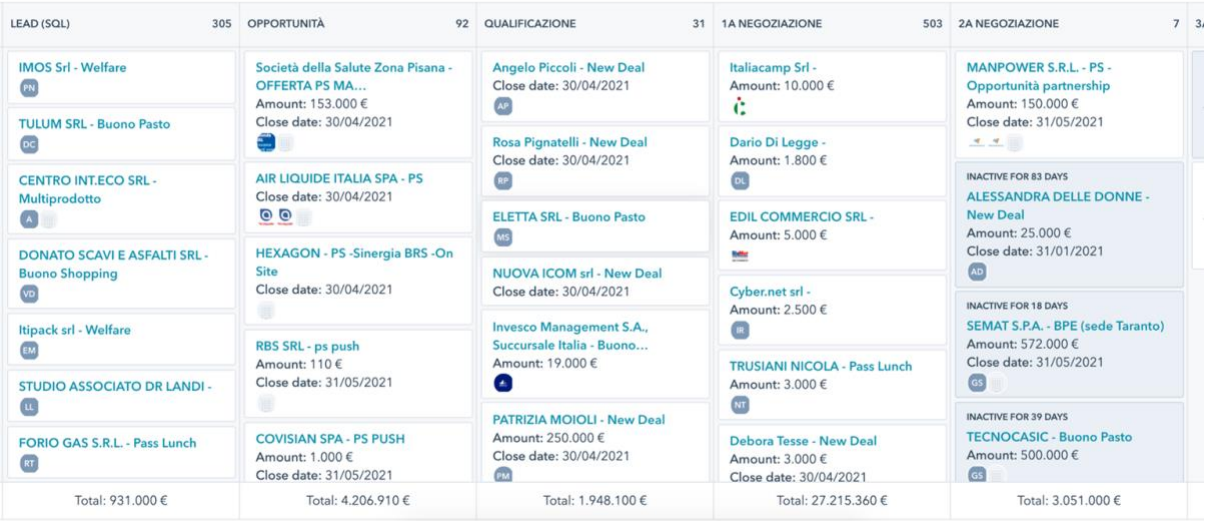


Figura 32 - Schermata di HubSpot con vista a "kanban" (Digital Sales, 2022)

Cliccando su uno dei riquadri, si apre una pagina dedicata al *deal* nella quale vengono mostrate tutte le informazioni associate a esso (vedi **Fig. 33**), tra cui l'autore dell'attività, le aziende coinvolte ed eventuali ticket prodotti dall'assistenza. Al centro, è presente una sequenza temporale degli eventi che possono essere consultati sotto forma di notifica. Inoltre, è possibile

creare appunti, scrivere e-mail, organizzare chiamate, definire le mansioni e predisporre riunioni direttamente da tale schermata, utilizzando gli appositi pulsanti collocati nella parte a sinistra della schermata.

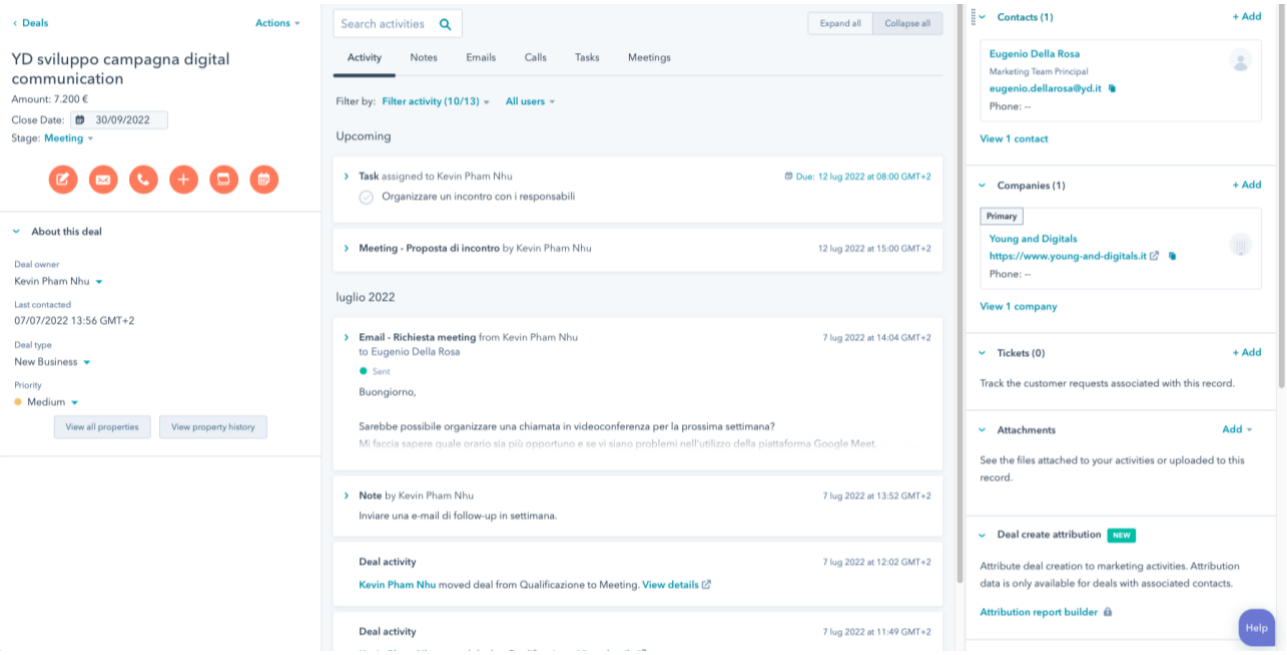


Figura 33 - Informazioni complete su attività con il cliente (Digital Sales, 2022)

Le *pipeline* possono essere personalizzate a seconda delle esigenze dell'azienda che le adopera. Ad esempio, la **Fig. 34** presenta la schermata nella quale si possono configurare gli elementi relativi al flusso che identifica le trattative in corso. È possibile attribuire un nome ai vari stadi, assegnare loro un ordine e creare una nuova fase. A ciascuna viene quindi associata la probabilità di chiusura dell'affare, che può essere inserita manualmente oppure essere definita dalla piattaforma HubSpot in base ai dati storici presenti sul database. Inoltre, il software permette di definire delle proprietà, ovvero dei campi configurabili che memorizzano informazioni sui contatti, stato delle trattative, fatture, date, responsabili e priorità. Si riporta in **Fig. 35** la modalità con la quale se ne va a creare una nuova con il campo per l'inserimento della data in cui partecipare a una riunione con un cliente, mentre in **Fig. 36** si mostra il modulo di impostazione nel quale si possono selezionare le proprietà andando a spuntare le caselle.

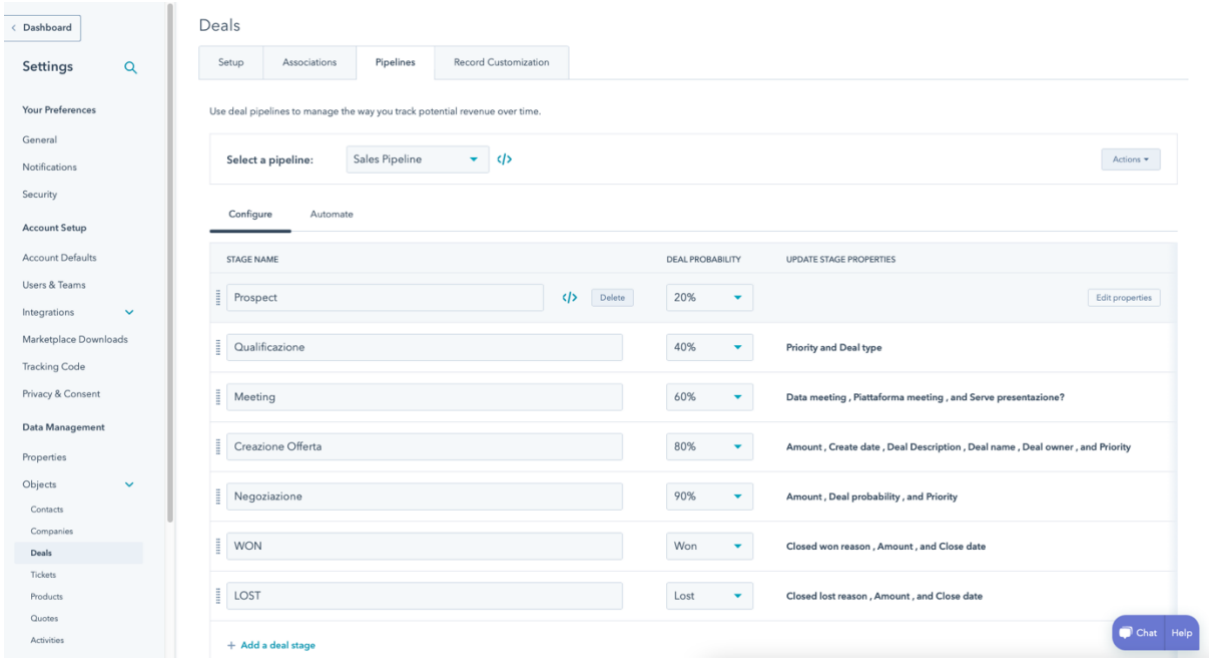


Figura 34 - Configurazione della "Sales Pipeline" (Digital Sales, 2022)

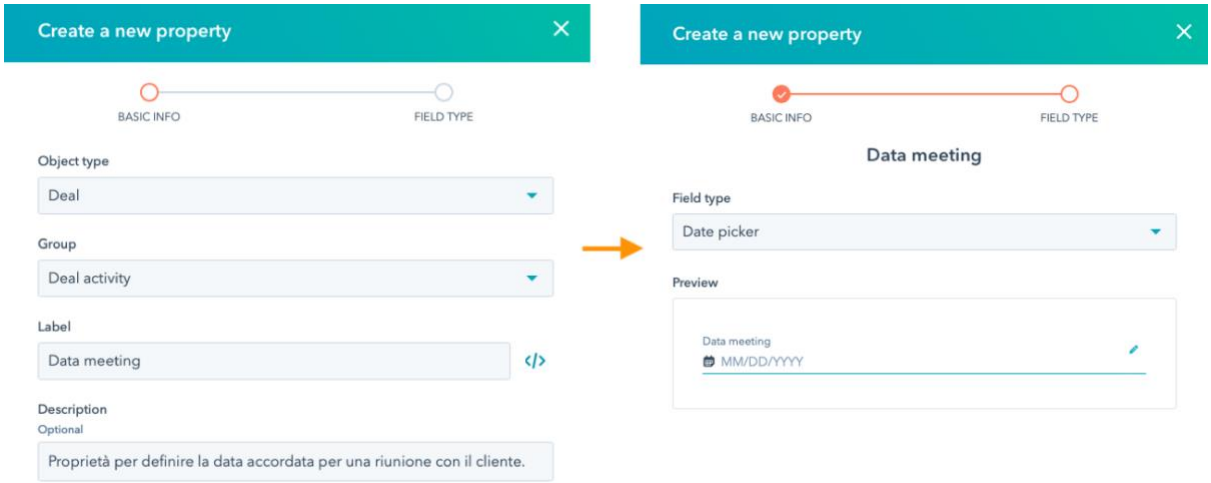


Figura 35 - Creazione di una nuova proprietà (Digital Sales, 2022)

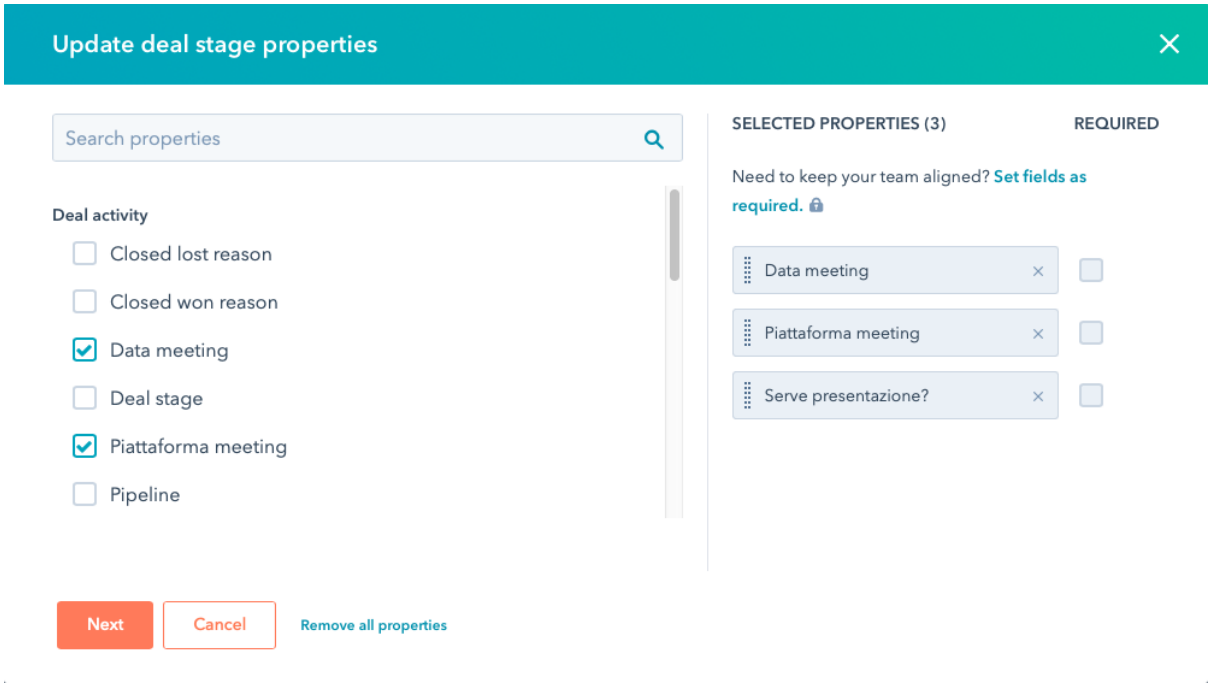


Figura 36 - Assegnazione delle proprietà allo stadio dedicato alle riunioni (Digital Sales, 2022)

In questo modo, ogniqualvolta un operatore proverà a spostare un blocco nella sezione "Meeting" (vedi **Fig. 37**), egli vedrà comparire il riquadro esposto in **Fig. 38**, nel quale dovrà andare a inserire le informazioni richieste prima di poter completare il compito. In tale modo, chiunque sia interessato a quel particolare affare avrà a disposizione tutte le informazioni necessarie e aggiornate, poiché l'attività è stata definita e standardizzata già in fase di progettazione della *pipeline*.

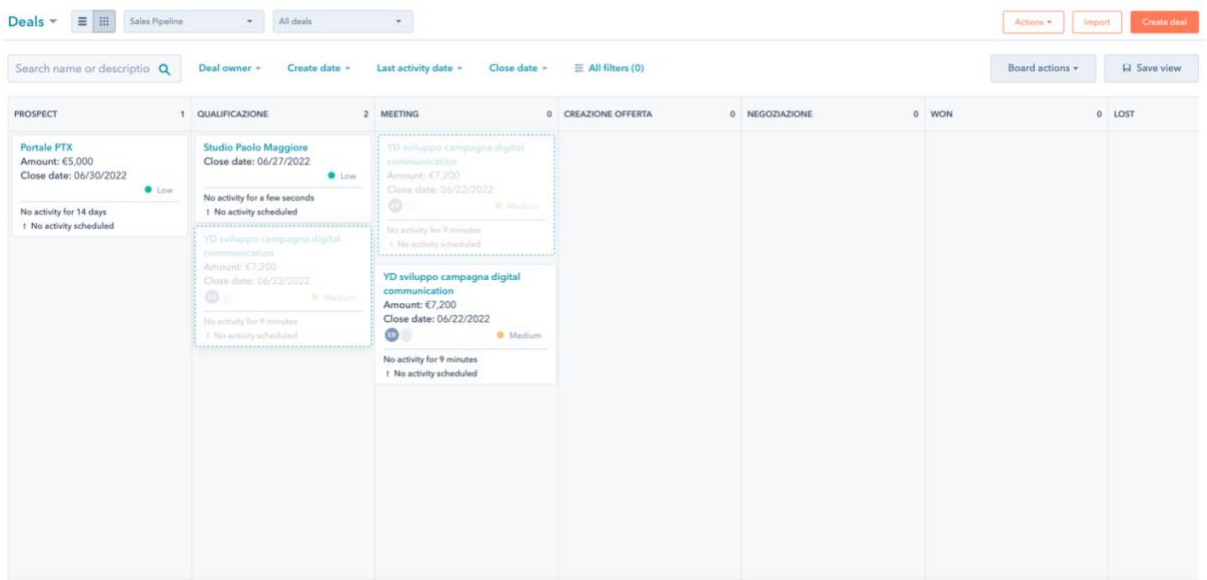


Figura 37 - Trascinamento di un blocco verso lo stadio successivo (Digital Sales, 2022)

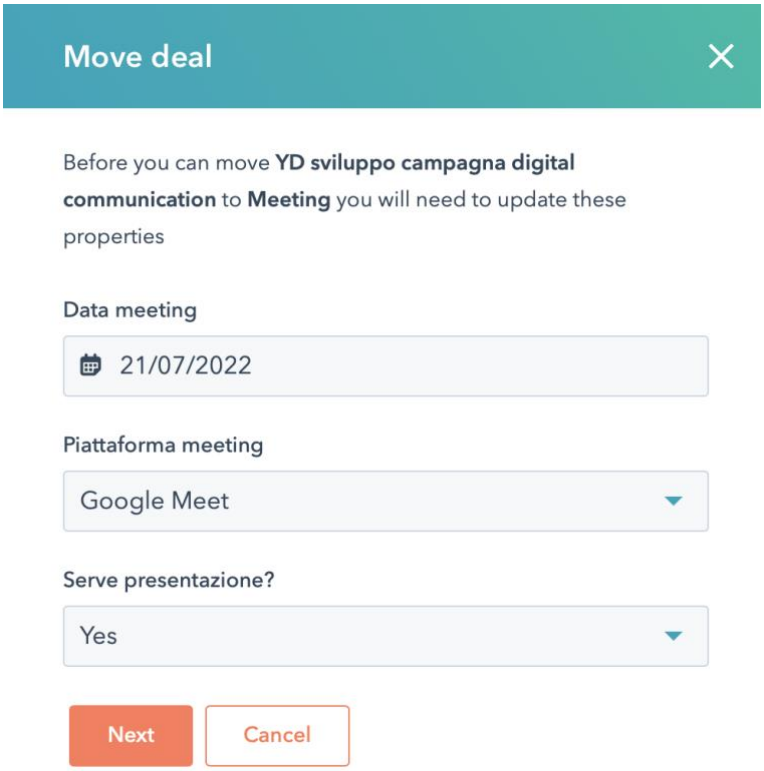


Figura 38 - Inserimento delle informazioni necessarie prima di poter procedere in avanti nel flusso (Digital Sales, 2022)

5. INTELLIGENZA ARTIFICIALE E PROGETTO OPENAI

5.1. Lo sviluppo dell'intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale, abbreviata con la sigla *IA* in italiano o *AI* in inglese, è un vasto campo che include elementi di logica, probabilità, matematica e apprendimento.
John McCarty, informatico statunitense e studioso delle discipline sulle scienze cognitive, è stato il primo a introdurre il termine "intelligenza artificiale", definendola come "la scienza e l'ingegneria della creazione di macchine intelligenti, in particolare di programmi informatici intelligenti. È legata al compito simile di utilizzare i computer per comprendere l'intelligenza umana, ma l'IA non deve limitarsi a metodi biologicamente osservabili" (McCarthy, 2004).
Successivamente, Stuart Russel e Peter Norvig, anch'essi informatici, ampliano il concetto di IA andando a differenziare i sistemi computerizzati in base a quattro approcci (Russell & Norvig, 2009):

1. **Sistemi che agiscono come gli umani**
   La prova più famosa per valutare il livello d'intelligenza di un computer è il *Test di Turing*. Se un interrogatore umano non è in grado di percepire se le risposte ottenute alle sue domande provengano da un'altra persona oppure da un computer, allora quest'ultimo supera il test. La macchina dovrebbe quindi essere in grado di:

   1.1 Adoperare un linguaggio naturale per comunicare con successo;
   1.2 Emulare la conoscenza per memorizzare ciò che le viene insegnato;
   1.3 Elaborare automaticamente le informazioni memorizzate per rispondere alle domande e giungere a nuove conclusioni;
   1.4 Servirsi dell'apprendimento adattivo al sorgere di nuove circostanze e per estrapolare dei modelli;
   1.5 Percepire oggetti attraverso la vista;
   1.6 Manipolare oggetti e muoversi con la robotica.

2. **Sistemi che pensano come gli esseri umani**
   La psiche umana è estremamente complessa. Russel e Norvig suggeriscono tre metodi per esplorare il funzionamento della mente: introspezione, esperimenti psicologici, produzione di immagini dal cervello. Una volta esaminato il comportamento encefalico,

si può programmare un percorso che parta da *input* e osservare quali *output* restituisca il programma. Se uomo e macchina seguono lo stesso tragitto per risolvere il problema, allora si può immaginare che il computer disponga di una mente propria con la quale elabora le informazioni.

3. **Sistemi che pensano razionalmente**

   Lo studio del campo della logica ha origine nei sillogismi greci, ossia strutture argomentative che portano a conclusioni corrette a partire da premesse veritiere. Intorno al 1965 nascono programmi per risolvere i problemi descritti secondo una notazione logica. L'ambizione degli scienziati è a questo punto la creazione di sistemi intelligenti che si basino sulle soluzioni restituite dall'IA, ma non è semplice riuscire a definire in modo chiaro l'aspetto di un pensiero razionale. Inoltre, anche se si avessero a disposizione un numero ingente di dati e risorse illimitate, i computer avrebbero bisogno di essere guidati nella scelta dei primi passi di un ragionamento.

   Dunque, rimane da chiarire che cosa si intenda per "intelligenza personale", invece di copia delle azioni umane.

4. **Sistemi che agiscono razionalmente**

   Un "agente" è un promotore di un'azione (dal latino *agere*, "fare"). I computer utilizzano i programmi per elaborare gli *input* e trasformarli in *output*, ma per essere definiti realmente intelligenti dovrebbero andare oltre, cioè poter svolgere i compiti in autonomia, adattarsi a una perturbazione nell'ambiente esterno e fissare obiettivi da raggiungere. Per essere definito come "razionale" poi, avrebbe bisogno di essere in grado di ottenere la migliore soluzione in maniera efficiente.

   Uno degli obiettivi dell'IA è sviluppare agenti che prendano decisioni razionali, cioè senza l'intervento delle emozioni umane, in un contesto generale nel quale si possano valutare i risultati ottenuti tramite metriche oggettive.

In sostanza, l'intelligenza artificiale combina le tecniche computazionali a una serie di dati per risolvere i problemi. Gli algoritmi che si vengono a creare sono spesso frutto di sottocampi, quali il *machine learning* e il *deep learning*, e consentono di elaborare previsioni accurate a partire dai dati in *input*.

5.2. Gli ambiti di applicazione dell'intelligenza artificiale

I campi che possono beneficiare dell'evoluzione dell'IA sono numerosi. Tra questi, si possono elencare le seguenti applicazioni al mondo reale:

1. **Automazione intelligente**

   Quando si combina l'intelligenza artificiale all'automazione dei processi robotici (RPA) si ottiene una soluzione detta *Intelligent Automation,* che porta ad avere numerosi vantaggi nel processo di trasformazione digitale di un'organizzazione.

   L'IA semplifica i processi andando ad agire come il "cervello" della macchina, mentre l'RPA si occupa dei "muscoli" attraverso l'implementazione dell'automazione cognitiva e dell'apprendimento automatico (Williams, 2021).

   Grazie all'automazione intelligente, si possono ottenere soluzioni più veloci e precise che incrementino la produttività, riducano i costi del 22%, aumentino i ricavi dell'11% (Deloitte, 2019) e arricchiscano l'esperienza del cliente. Il **Graf. 23** presenta alcuni dei vantaggi che le organizzazioni si aspettano nell'adozione di un sistema di automazione intelligente.

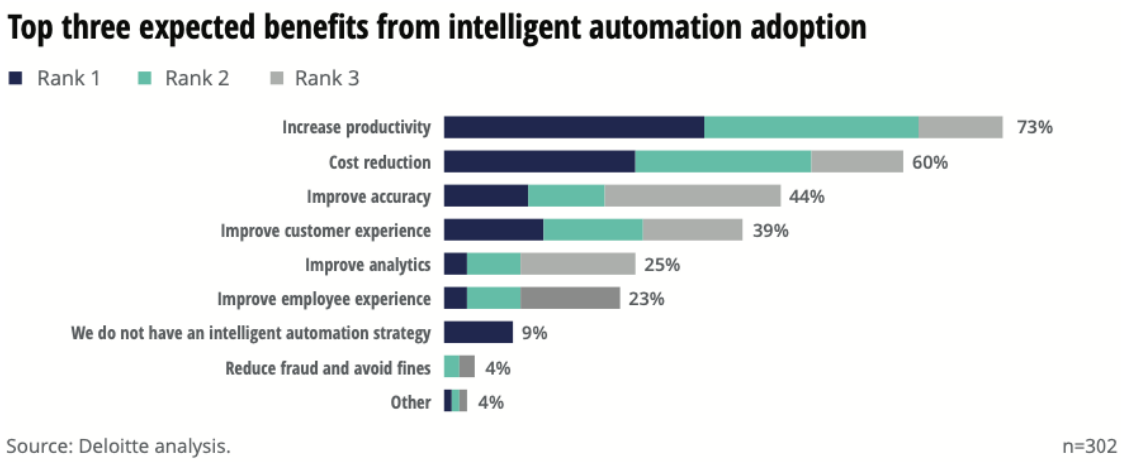


Grafico 23 - Lista dei vantaggi principali offerti dall'implementazione dell'automazione intelligente (Deloitte, 2019)

2. **Marketing**

   Le attività di marketing costituiscono una parte essenziale del CRM in quanto innalzano la visibilità dei prodotti e servizi offerti per attirare il maggior numero di clienti possibile. L'IA è in grado di analizzare gli algoritmi di ricerca dei consumatori per ottenere in modo dettagliato le loro abitudini di spesa. Si tratta di un tipo di tecnologia

predittiva che può essere applicata anche nell'ambito del *digital marketing* attraverso la scansione di immagini scattate nel mondo reale per risalire direttamente al marchio associato tramite metodi innovativi come il *Visual Search* (Dave, 2021).

3. **Servizio al cliente**

   Nel tentativo di processare un maggior numero di richieste e ridurre i costi, le aziende fanno sempre più affidamento agli assistenti virtuali che sono capaci a rispondere alle domande generali in base a frasi memorizzate negli archivi.

   Il modo di interagire con i clienti è cambiato. Le *chatbot* trovano spazio sia sui siti web aziendali che sulle pagine dei *social media*, ma possono anche essere installate sui canali interni di messaggistica. Inoltre, oltre alle comunicazioni testuali, si possono avere vere e proprie conversazioni con gli assistenti vocali.

4. **Creatività artificiale**

   I computer moderni sono in grado di assimilare dati provenienti da fonti diverse ed elaborarli in maniera creativa. Le reti neurali imparano da immagini digitali, video e altri *input* visivi per generare nuovi contenuti senza precedenti.

   L'IA espande gli orizzonti della fantasia umana in vari settori. Nel mondo dell'arte si possono trovare opere inedite che traggono ispirazione da ritratti realmente esistenti, oppure l'IA può creare disegni astratti da vendere all'asta per $432.500 (Cohn, 2018).

   Un'attività che ha richiesto la collaborazione di creatività tra uomo e macchina è stata il piano pilotato dal designer Philippe Starck per la realizzazione della prima sedia progettata utilizzando l'intelligenza artificiale. Il prodotto, creato in collaborazione con Autodesk, è stato presentato al Salone del Mobile durante l'evento Milan Design Week del 2019 (Deplazes, 2019).

   Le reti neurali di oggi si trovano in uno stadio talmente avanzato da poter essere impiegate nel pensiero strategico. AlphaGo fa parte dei sistemi di IA progettati per sorpassare un essere umano in diverse sfide grazie al *machine learning*, che va a sfruttare gli algoritmi di simulazione basati sul campionamento multistadio adattivo (AMS) per i processi decisionali di Markov (MDP) (University of Maryland, 2019).

5. **Elaborazione del linguaggio naturale (NLP)**

   Con *NLP* si fa riferimento al settore che si occupa delle interazioni tra il linguaggio umano e quello macchina. Si può definire il *Natural Language Processing* come la

"disciplina che si occupa della progettazione e dell'implementazione di macchine computazionali che comunicano con gli esseri umani utilizzando il linguaggio naturale" (Dale, et al., 2000).

L'IA in questo caso si occupa di analizzare, comprendere e trarre significato dalle espressioni umane per sviluppare una conoscenza strutturata da poter impiegare in compiti quali il riassunto di paragrafi complessi, il riconoscimento vocale e la scrittura automatica di testi. In ambito informatico, tali attività richiedono un elevato potere computazionale perché il linguaggio umano non è costituito solo da una semplice sequenza di parole, ma è caratterizzato da concetti che assumono significato quando vengono concatenati insieme.

Gli algoritmi che caratterizzano l'NLP si basano sul *machine learning*, ossia gli sviluppatori preparano una raccolta di esempi presi da libri, conferenze e giornali e attraverso un'inferenza statistica si ricava un modello accurato da poter essere impiegato in varie applicazioni.

Anche i processi aziendali possono trarre vantaggio da questa tecnologia perché essa va a ottimizzare le attività commerciali e incrementare la produttività. Per esempio, l'algoritmo potrebbe essere utilizzato all'interno delle *chatbot* per restituire una risposta adeguata in base al tono del cliente percepito, grazie alle sue capacità di analisi dei sentimenti, oppure per estrapolare in autonomia informazioni da una e-mail o un curriculum e salvarli sulla piattaforma di gestione dei contatti (IBM Cloud Education, 2020).

5.3. OpenAI

OpenAI è un'azienda di ricerca e sviluppo dell'intelligenza artificiale la cui missione consiste nel promuovere un'IA amichevole che porti benefici al genere umano. Fondata nel 2015 da un gruppo di imprenditori, tra cui Elon Musk e Sam Altman, l'impresa è oggi socia di Microsoft, che ne curerà le operazioni di vendita delle proprie licenze.

I sistemi d'intelligenza artificiale generale (AGI) che vengono ideati seguono quattro principi (OpenAI, 2018):

1. **Distribuzione dei benefici**

   Ingenti risorse vengono impiegate per ridurre i conflitti di interesse tra gli *stakeholder* e per evitare che un utilizzo inappropriato della tecnologia possa risultare in un potere centralizzato, anziché beneficiare l'umanità nel suo insieme.

2. **Sicurezza nel lungo termine**

   Per promuovere l'adozione universale da parte di tutta la comunità dedicata all'IA, è necessario determinare chiare regole di sicurezza per scongiurare il pericolo di trascurare le precauzioni necessarie a una sana competizione.

3. **Leadership tecnica**

   L'azienda si impegna a fare da portavoce delle capacità all'avanguardia dell'intelligenza artificiale, affinché il suo impatto sulla società avvenga in maniera controllata e senza ripercussioni negative sull'umanità.

4. **Orientamento alla cooperazione**

   Al fine di ottenere una collaborazione attiva tra gli organismi di ricerca e quelli politiche è necessario che la comunità globale impegnata nello sviluppo delle tecnologie AGI lavori insieme. Per questo motivo, OpenAI rende pubblici i risultati delle sue ricerche affinché si possano creare standard comuni di sicurezza e perché ne possa beneficiare la collettività che ne farà uso.

OpenAI si specializza nell'area del *Reinforcement Learning* (RL), cioè un segmento legato al *machine learning* che è costituito da "un problema affrontato da un agente che deve apprendere un comportamento attraverso interazioni per tentativi in un ambiente dinamico" (Kaelbling, et al., 1996). L'approccio RL è improntato all'apprendimento per obiettivi e dunque a essere capace di mappare una situazione attuale per ipotizzare le azioni necessarie da prendere al fine di massimizzare le ricompense al raggiungimento dei risultati attesi. Per essere risolvibili attraverso questo tipo di algoritmo, i problemi devono presentare tre caratteristiche: essere a circuito chiuso, cioè all'interno di un sistema in cui le decisioni influenzino gli *input* successivi; non avere istruzioni sui passi da compiere ed evitare che le conseguenze delle azioni intraprese condizionino lunghi periodi di tempo (Sutton & Barto, 2018). Uno schema di un tipico ambiente predisposto all'RL viene rappresentato in **Fig. 39**.

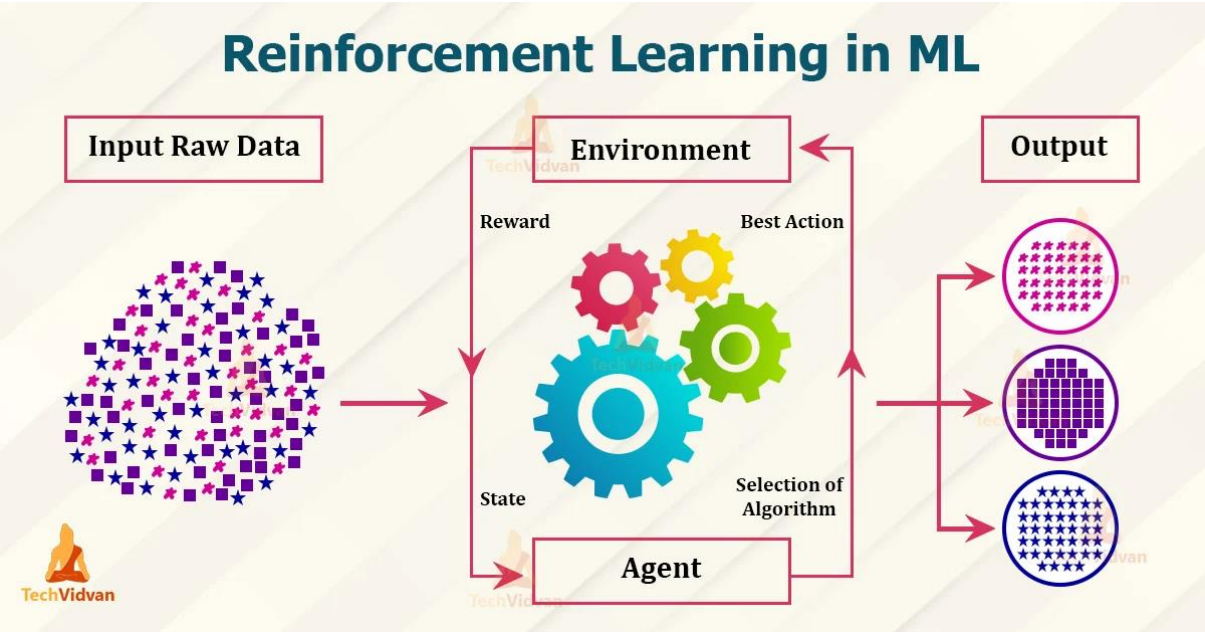


Figura 39 - Schematizzazione delle fasi caratteristiche di "reinforcement learning" applicate al "machine learning" (TechVidvan, 2020)

L'RL si differenzia dall'*apprendimento supervisionato* (SL), ossia la tecnica più diffusa tra le ricerche inerenti al *machine learning*. Tale metodologia consiste nel fornire al computer un gruppo di esempi sotto il controllo di un esperto esterno. Il sistema va così a estrapolare risposte da poter applicare in situazioni differenti da quelle riscontrate durante il periodo di addestramento, istruendo la macchina a generalizzare i problemi e acquisire esperienza.

Infine, bisogna fare distinzione tra *esplorazione* e *sfruttamento*. Un agente ha interesse nel preferire i percorsi che ha già scelto in passato e che hanno portato a ricompense (**sfruttamento**). Però, per sapere che il risultato ottenuto sia quello effettivamente ottimale, l'algoritmo dovrebbe sperimentare anche le strade che non ha mai scelto in precedenza (**esplorazione**). Il problema, quindi, consiste nel riuscire a bilanciare tra di loro le fasi di esplorazione e sfruttamento nella ricerca di azioni migliorative future (vedi **Fig. 40**). L'agente non può far altro che proseguire per tentativi e dare priorità alle serie che restituiscono un *output* migliore di tutti i risultati delle prove passate. In aggiunta, il numero delle prove dev'essere ripetibile per ottenere un esito stocasticamente accettabile, così che si possa ritenere affidabile il compito della ricerca della soluzione ottima (Sutton & Barto, 2018).

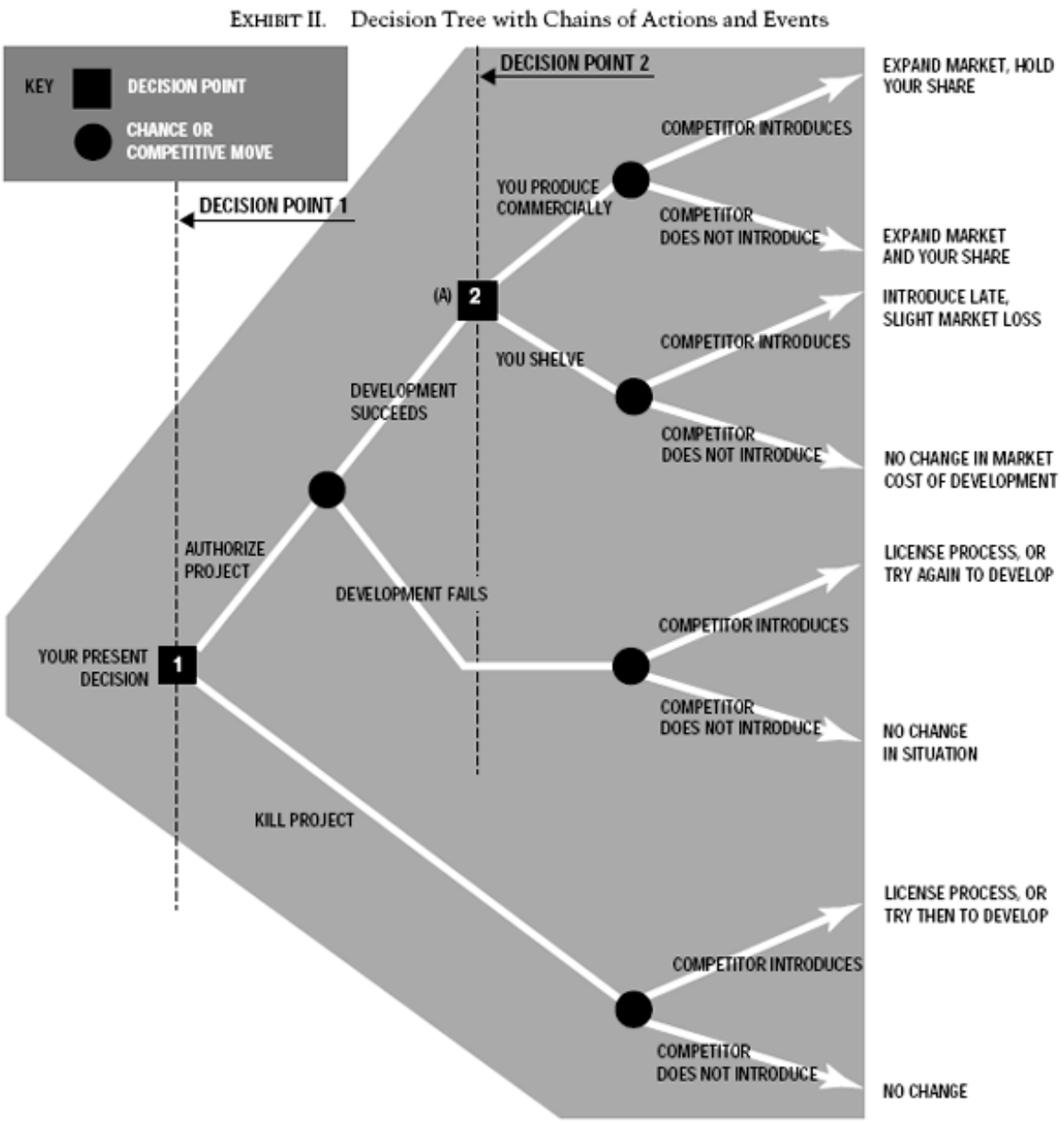


Figura 40 - Esempio di albero delle decisioni utilizzato per istruire l'IA (Magee, 1964)

5.4. I programmi sviluppati dalla ricerca di OpenAI

Tra i prodotti di maggior successo offerti da OpenAI si trovano i modelli generativi, come i prototipi di linguaggio appartenenti alla famiglia GPT, che verranno trattati nel paragrafo successivo, e DALL-E, un esempio di trasformatore in grado di creare immagini a partire da *input* testuali.

5.4.1. DALL-E 2

La seconda versione di DALL-E, chiamata “DALL-E 2” e presentata ad aprile 2022, è in grado di restituire risoluzioni più elevate e introduce la possibilità di modifica di immagini esistenti, anche in base ad aree specifiche.

Lo scopo di questo progetto è ampliare le funzionalità immaginative delle reti neurali per creare arte realistica e originale, senza appesantire le capacità di calcolo e prestando attenzione a sviluppare una piattaforma esente da potenziali pericoli quali la distorsione di immagini o la generazione di contenuti disinformativi. Alcune accortezze sono già state implementate nell’IA: il modello è stato preparato attraverso una piattaforma censurata da materiale inappropriato, proprio per limitarne la capacità di produzione di immagini discutibili. Inoltre, il computer non è in grado di raffigurare ritratti di persone reali e non accetta come dati di *input* elementi legati alla simbologia, religione o geopolitica, poiché minaccerebbero la sicurezza della tecnologia (OpenAI, 2021).

Un esempio di limitazione delle capacità creative di DALL-E 2 è presentato in **Fig. 41**: alla richiesta di riprodurre “un orsacchiotto che opera su un acino d'uva nello stile di un cartone animato degli anni '90”, l’IA è in grado di riconoscere il concetto degli oggetti da raffigurare e, soprattutto, all’interno del contesto richiesto. Si può inoltre notare che viene proposto un paio di forbici al posto di un classico bisturi da intervento chirurgico, perché la libreria dalla quale l’algoritmo trae ispirazione non contiene immagini inerenti ad attività illegali o violenza, e quindi la macchina tenta di associare elementi che non siano censurati e che più si avvicinino al concetto richiesto, come le cesoie.

Figura 41 - Risultato restituito da DALL-E data una stringa di testo in "input" (Brownlee & DALL-E, 2022)

Dato che non esistono piani di messa in vendita della soluzione da parte di OpenAI al momento ma vi è un largo interesse nei confronti di questo tipo di tecnologia, varie comunità di entusiasti, ricercatori e programmatori si sono riuniti per creare diverse versioni alternative di generatori di immagini da testo utilizzando come base modelli pre-addestrati accessibili al pubblico (Beaumont, 2022). Gli incentivi maggiori che spingono la ricerca sono la mancanza di barriere all'ingresso e la diffusione del *prompt engineering*, cioè un concetto emergente dell'NLP che si basa sulla ricerca della formulazione più efficace di *input* per la descrizione di un compito specifico con i quali andare a istruire i modelli di *deep learning* (Oppenlaender, 2022).

La capacità di un elaboratore di immagini di estrapolare i dati potrebbe rivelarsi dannosa nel caso in cui un utente volesse imitare lo stile di un artista, senza copiarne un'opera. Si dovrebbero rivalutare le leggi legate al *copyright* e studiare un metodo per permettere di separare l'attribuzione dei diritti tra utente che ha digitato l'*input*, intelligenza artificiale che ha applicato il modello e artista dal quale si è tratto ispirazione (Underwood, 2021).

Se da una parte è certo che l'apertura di questa scienza al pubblico generale darà origine a nuove tematiche sulle quali riflettere, dall'altra parte potrebbe fornire strumenti innovativi al servizio della creatività umana e per generare nuovi spazi virtuali per la comunicazione tra clienti e organizzazioni che si rendono partecipi dell'innovazione tecnologica.
Una volta commercializzato, DALL-E 2 potrebbe essere utilizzato come strumento utile per la generazione di contenuti originali all'interno delle strategie di marketing delle aziende e permetterebbe di risparmiare sui costi, per esempio andando a sostituirsi agli studi specializzati in progetti grafici durante la fase di prima stesura di una campagna pubblicitaria.
La **Fig. 42** illustra la capacità dell'IA nella creazione di una variante a partire da un'immagine reale.

Figura 42 - Esempio di creazione di immagini da parte dell'intelligenza artificiale DALL-E 2 (OpenAI, 2022)

5.4.2. GPT-3

GPT-3, abbreviazione di *Generative Pre-trained Transformer 3*, è "un modello linguistico autoregressivo che fa uso del *deep learning* per produrre testi simili a quelli umani e utilizzare la distinzione precedente per analizzarli" (Floridi & Chiriatti, 2020). Tale progetto fa parte degli studi relativi ai sistemi NLP, con l'obiettivo di migliorarne le prestazioni mettendo a punto un processo di addestramento generativo basato su modelli linguistici provenienti da una raccolta diversificata di scritti e di successiva applicazione a compiti specifici senza la supervisione umana (Radford, et al., 2018).

Alla richiesta di generazione testuale, come una semplice frase o un intero paragrafo, GPT-3 propone un risultato completamente in linguaggio naturale. La piattaforma è in grado di dare origine a circa 4,5 miliardi di parole al giorno attualmente e può incrementare la produttività di settori come (OpenAI, 2021):

1. **Servizio clienti**

   Sfruttando le capacità di analisi testuale, l'azienda Viable utilizza il software per sintetizzare le opinioni dei clienti e ricavarne i sentimenti, così da avere un quadro generale delle problematiche sulle quali agire.

2. **Motori di ricerca proprietari**

   L'impresa Algolia ha integrato l'IA all'interno del proprio motore di ricerca per ottimizzare la capacità della tecnologia di individuare l'argomento cercato e fornire risposte originali alle domande degli utenti.

3. **Assistenza alla scrittura**

   GPT-3 può essere utilizzato per produrre testo in stili diversi. Infatti, la compagnia Jasper ha come missione assicurarsi che ogni frase generata dal computer sia fluida e coerente a una qualunque espressione naturale umana.

   Lo strumento offerto da quest'azienda è stato utilizzato durante il tirocinio e la sua trattazione è lasciata al capitolo successivo.

L'IA creata da OpenAI è quindi capace di rispondere a domande, fornire traduzioni in lingue diverse, generare testo in autonomia e concepire idee originali. Si può ritenere una soluzione rivoluzionaria, destinata a cambiare il modo in cui gli utenti interagiscono sul web e a fornire strumenti innovativi per i creatori di contenuti che potranno pubblicare articoli dall'aspetto meno robotici e sempre più naturali, come se fossero stati scritti da un umano.

Il **Graf. 24** mostra come il traffico generato su internet nel 2021 sia costituito per la maggior parte dall'uomo; tuttavia, si tratta di una riduzione dell'1,5% rispetto all'anno precedente, mentre il flusso di dati originato dai *bot* si è attestato al 42,3%, cioè più di un terzo della rete (Imperva, 2022). Come si può vedere, la quantità di utenti artificiali e invasivi supera quella positiva e, dunque, diventerà di particolare rilevanza per le aziende dotarsi di sistemi di sicurezza all'avanguardia, in modo tale da differenziarsi nello spazio web e associare l'immagine del proprio marchio a contenuti rilevanti e interessanti per i clienti, anziché oppressivo.

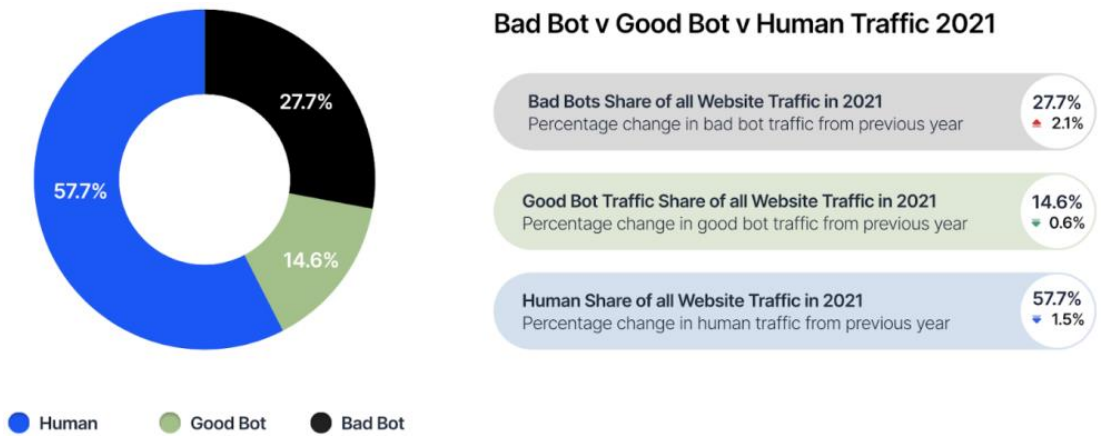


Grafico 24 - Percentuali di traffico internet condiviso tra utenti umani e "bot" (Imperva, 2022)

L'algoritmo con cui è stato addestrato GPT-3 fa parte della famiglia dell'*Unsupervised Learning* (UL), cioè un ramo dell'RL dove il computer non viene informato da un operatore esterno sulla correttezza della scelta presa perché impara autonomamente, andando a calcolare la probabilità che l'*output* definito corrisponda effettivamente a ciò che l'utente richiede. Il procedimento seguito è di tipo *trial-and-error*; quindi, ogniqualvolta l'IA intuisce di aver percorso la strada corretta, la salverà in memoria assegnandole un peso. Maggiore sarà il suo valore, migliore sarà l'eventualità di trovare la parola o la frase cercata. Ciò che differenzia GPT-3 da altri modelli di linguaggio autoregressivo è la sua capacità dinamica di ponderazione nella costruzione della rete neurale, l'archiviazione di 175 miliardi di pesi da utilizzare per l'elaborazione delle *query*[13] e il costo di circa 4,6 miliardi di dollari (Marr, 2020).

Sebbene lo scopo originale del progetto fosse quello di realizzare un sistema in grado di prevedere il vocabolo successivo che più si adattasse a una sequenza di parole, in base a un contesto descritto dall'agente, l'IA ha poi sorpassato le aspettative dei ricercatori riuscendo a ricoprire altre funzioni come la scrittura di codice informatico funzionante e la traduzione in tempo reale a seconda del contesto e non del singolo termine.

La rete neurale di GPT-3 riproduce fedelmente il linguaggio naturale, andandone a imitare lo schema matematico con la quale la mente umana aggrega i caratteri per esprimere un pensiero. Invece di generare testo vago, il computer può ricevere in *input* una descrizione particolare del

[13] ***Query*** – In linguaggio informatico rappresenta una richiesta di dati o informazioni da parte di un motore di ricerca. Espressa sotto forma di testo semplice, i dati ottenuti possono essere sotto forma di immagini, grafici o risultati complessi.

compito da svolgere da parte dell'utente, così da indirizzare il risultato dell'elaborazione su una tematica specifica.
Il percorso verso la realizzazione di macchine conversazionali e di sistemi realmente intelligenti che siano in grado di estrapolare idee completamente nuove, cioè senza riferirsi a materiale interamente frutto della mente umana, è ancora lungo. I risultati raggiunti ad oggi, comunque, aprono la strada a soluzioni che si possono applicare al contesto lavorativo per eliminare la parte tediosa che grava sui compiti ripetitivi di fantasia e scrittura (Metz, 2020).

Nonostante i progressi raggiunti dal progetto GPT-3, vi sono alcune criticità da evidenziare.
In primo luogo, mantenere e sviluppare il sistema comporta costi elevati, dal momento che è necessaria un'ingente potenza di calcolo tipica dei computer *mainframe*. Per questo motivo i fornitori di servizi di terze parti fanno affidamento alle soluzioni *cloud*, così che le piccole aziende non debbano accollarsi spese di mantenimento delle infrastrutture.
Poi, i risultati delle elaborazioni si limitano a compiti rapidi come la creazione di brevi paragrafi volta per volta, perché chiedendo la compilazione di testi più estesi si corre il rischio di incorrere in un *loop*, ossia in una spirale in cui l'IA rielabora lo stesso concetto più volte senza aggiungerne particolare valore o significato. Quindi, ancora non si possono produrre interi manoscritti utilizzando questo strumento.
In aggiunta, l'ambiente di sviluppo è un sistema chiuso, in quanto OpenAI non pubblica i dettagli relativi al funzionamento del suo algoritmo. Con l'acquisizione esclusiva della licenza all'utilizzo di GPT-3 da parte di Microsoft nel 2020, agli sviluppatori esterni è concesso solamente l'utilizzo della parte di creazione degli *output*, rendendo lo studio approfondito del modello un'incognita (Marr, 2020).
Infine, dev'essere considerato il rischio di diffusione della disinformazione, specialmente se il sistema si evolverà in maniera tale da poter generare del testo su tematiche delicate da solo, senza il controllo di un operatore. Se l'informazione prodotta risultasse essere convincente per il pubblico umano, si aprirebbe un dibattito sulla capacità di questa IA di superare il Test di Turing.

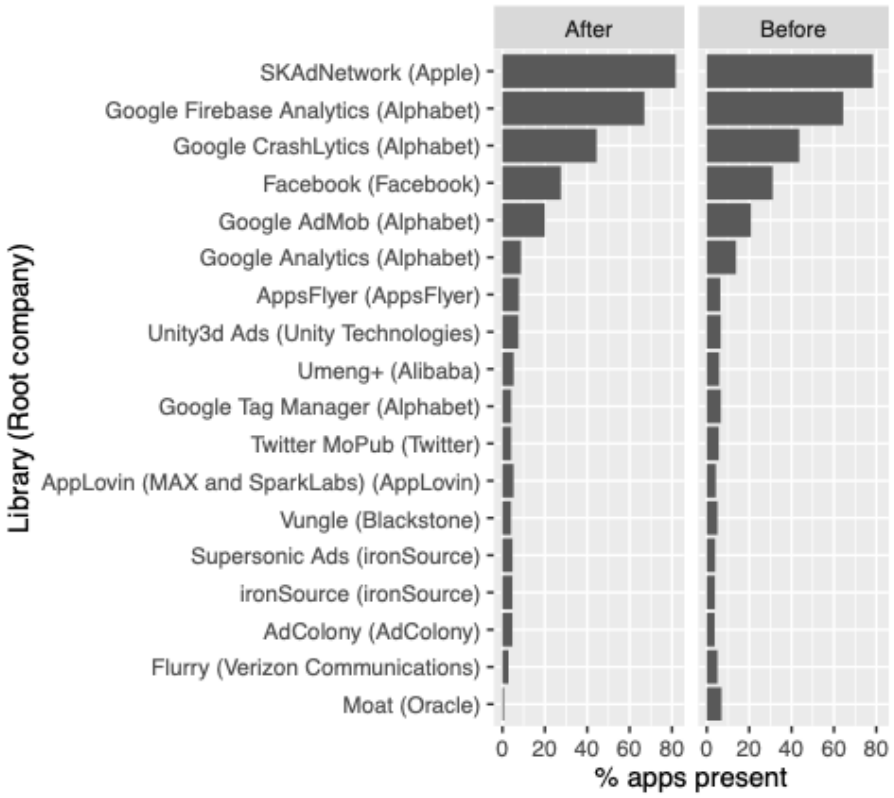
6. IL PROCESSO DI CREAZIONE E GESTIONE DI CONTENUTI MULTIMEDIALI: IL CASO DIGITAL SALES

6.1. La creazione di contenuti

Al fine di raggiungere il pubblico più ampio possibile, i commercianti moderni preparano le proprie strategie seguendo la logica dell'*Inbound Marketing*. I sistemi informatici di oggi impiegano filtri *antispam* che riducono l'efficacia delle *newsletters*, mentre la diffusione di applicazioni per il blocco degli annunci pubblicitari limita ulteriormente la capacità espositiva di un'azienda.

6.1.1. Le limitazioni alle pubblicità online

Il settore degli annunci digitali è stato pesantemente affetto nel 2021 dalla decisione di Apple di permettere ai possessori dei loro dispositivi di negare il consenso al tracciamento. Di conseguenza, la mancanza di accesso ai dati dei consumatori ha prodotto campagne meno mirate perché la carenza di informazioni rilevanti rende difficoltoso l'impiego di strumenti di *targeting* come Meta Business Suite o Google Analytics. La piattaforma per il *mobile marketing* Tenjin riporta una diminuzione per un terzo delle spese pubblicitarie sui dispositivi prodotti da Apple e un incremento del 10% su quelli Android, da parte dei propri assistiti. L'agenzia per le promozioni digitali Tinuiti ha constatato come la domanda per gli annunci diretti agli utenti Android sia aumentata, come conseguenza della carente disponibilità di utilizzatori di iOS, ossia il sistema operativo degli iPhone, e con essa la spesa annuale è cresciuta dal 46% al 64% dato che i prezzi sono incrementati del 30% (Haggin, 2021).
Nel febbraio 2022 è stato il turno di Google a introdurre modifiche alla privacy sui sistemi Android. Attraverso un comunicato, il vicepresidente per la gestione dei prodotti Anthony Chaves ha annunciato un piano per limitare la condivisione dei dati degli utenti iscritti alla piattaforma Android con operatori di terze parti. Inoltre, è stata criticata la scelta di altri concorrenti di porre limitazioni alle tecnologie esistenti utilizzate da sviluppatori e inserzionisti, senza provare a fornire strumenti alternativi per la creazione di soluzioni pubblicitarie che continuino a rivelarsi efficaci nel rispetto della privacy per gli utenti (Chavez, 2022). Gli effetti di questa dichiarazione restano ancora da valutare, mentre un anno dopo la riforma attuata da Apple si è registrato un calo nell'utilizzo delle librerie per il tracciamento per la multinazionale stessa, laddove si è osservato invece più traffico su quelle offerte da Alphabet e Facebook, come si può vedere in **Graf. 25**.



	Median	Mean	Q1	Q3	Count > 10	None
Before	3	3.7	2	5	4.75%	13.61%
After	3	3.6	2	4	4.75%	12.48%

Grafico 25 - Variazione nell'utilizzo delle librerie per il tracciamento dei dati all'interno delle applicazioni, prima e dopo l'implementazione della nuova politica di "App Tracking Transparency" da parte di Apple (Kollnig, et al., 2022)

6.1.2. La suddivisione dello spazio internet per il reperimento delle informazioni

I consumatori si affidano a internet per la ricerca di informazioni utili nella valutazione di un'opportunità di acquisto. Esistono diverse librerie organizzate per facilitare il reperimento delle risposte; comunque, lo spazio web può essere suddiviso in tre categorie essenziali (Halligan & Shah, 2014):

1. **Motori di ricerca**

   Un aggregatore di informazioni come Google è in grado di svolgere in media 5,6 miliardi di ricerche al giorno (HubSpot, 2021). La maggior parte degli utenti opta per condurle in autonomia così da ottenere risultati personalizzati e rilevanti, piuttosto che partecipare a incontri con rappresentanti delle vendite o aprire e-mail.

2. **Blogosfera**

   Gli articoli di blog offrono la possibilità di trattare sia argomenti di carattere generale che temi di nicchia, così da differenziare il pubblico di interesse e acquisire un maggior numero di potenziali contatti. Gli utenti non hanno più interesse a spendere molto tempo nella lettura di riviste o periodici e si rivolgono quindi a blog che siano strutturati in maniera accattivante e che riescano a trasmettere informazioni prontamente.

   Le aziende digitali si assicurano di avere uno spazio curato e dedicato agli articoli sul proprio sito, per affidarsi alla loro capacità di guida alla crescita organica e di esposizione del marchio se congiunto ai contenuti di alta qualità (HubSpot, 2020).

3. **Piattaforme di social media**

   La capacità di abbinare il modo in cui si commercializza un prodotto o un servizio al sistema con cui i prospetti vengono informati è uno dei punti cardine che influenza la crescita di un'organizzazione. La metodologia dell'*Inbound Marketing* fa affidamento ai social media come piattaforme efficaci per ottenere alta visibilità, tracciare le abitudini di consumo degli utenti e suddividerli per demografie, e ottenere utili approfondimenti.

   Una ricerca condotta da HubSpot svela che il 21% dei marketer è propenso a impiegare il *social listening*[14], il 17% segmenta i dati demografici tra quelli ricavati dai social media e solo il 14% si affida a informazioni già in possesso dell'azienda (HubSpot, 2022). Il **Graf. 26** mostra le percentuali di efficacia di strategie impiegate sui social network.

[14] ***Social listening*** – Attività di monitoraggio di menzioni e conversazioni a riguardo di un certo marchio su una piattaforma di social media per individuare e valutare opportunità di intervento.

Grafico 26 - Risultati di un sondaggio sull'efficacia dell'impiego di strategie applicate ai social media (HubSpot, 2022)

Conoscere come creare contenuto degno di nota è indispensabile affinché si possa essere scoperti velocemente. I social media costituiscono piattaforme efficaci per una rapida condivisione di video, articoli e infografiche; inoltre, agevolano la costruzione di una comunità attiva, stimolata alla conversazione e impegnata nel rafforzare il marchio tramite feedback più frequenti e una migliore esposizione dei prodotti e servizi offerti dall'azienda. Le organizzazioni autosufficienti possono alleggerire i compiti ai team di assistenza ai clienti, con un risparmio del 72% per una risposta tramite un portale piuttosto che utilizzando la funzionalità dei *ticket* (Millington, 2021). In aggiunta, è più economico mantenere un rapporto solidale con gli acquirenti attuali rispetto a impiegare risorse per convertirne di nuovi (HubSpot, 2022).

I contenuti di qualità possono attrarre visitatori da altri siti, specialmente se questi ultimi contengono *link* di reindirizzamento al loro interno. Più utenti qualificati giungono sulla pagina personale dell'azienda con questo metodo, più i motori di ricerca come Google premieranno l'impresa ponendola tra i risultati più alti restituiti dall'algoritmo che gestisce il sistema di ordinamento.

6.1.3. Content marketing

Quando si unisce il concetto di creazione di contenuti di valore alle strategie di marketing, si dà origine al *content marketing*, che si può definire come un processo gestionale attraverso il quale un'azienda è in grado di identificare, anticipare e soddisfare le esigenze dei clienti per ottenere profitti nel contesto dei contenuti digitali distribuiti tramite canali elettronici (Rowley, 2008). Nell'era dell'informazione digitale, i consumatori sono alla constante ricerca di dati utili per sostenerli nel processo decisionale. La metodologia del *content marketing* li mette a loro disposizione in maniera organizzata e interattiva, così da poter arricchire l'esperienza degli utenti e fornire loro un'offerta di valore.

Pubblicando contenuti solidi, è possibile aumentare l'influenza di un marchio perché i clienti si fidano maggiormente nel contattare l'azienda per una proposta di acquisto e sono più sicuri nelle raccomandazioni ai loro contatti tramite passaparola. I *marketer* assumono il doppio ruolo di inserzionista ed editore; quindi, oltre a pensare di produrre materiale originale, si assumono anche la responsabilità di mantenere aggiornato ciò che è già stato pubblicato in passato e di formulare strategie di generazione di traffico organico.

Tra i vantaggi forniti dal *content marketing* vi è il *crowdsourcing*, ossia l'opportunità di raggruppare idee innovative affidando lo sviluppo dei contenuti a utenti di terze parti, come ad esempio gli entusiasti o gli studenti, per ridurre i costi e incrementare l'efficacia del marketing. Tale strategia può essere implementata indipendentemente dalla grandezza dell'impresa o del settore di riferimento e fornisce un riscontro immediato, con la possibilità di offrire incentivi per il suggerimento di opinioni qualitative e di valore. Inoltre, il *crowdsourcing* consente a un'azienda di relazionarsi meglio con il pubblico e risultare più trasparente (Gatautis & Vitkauskaite, 2014). Nel **Graf. 27** vengono indicati alcuni dei fattori chiave di successo nell'implementazione di modelli di *crowdsourcing*.

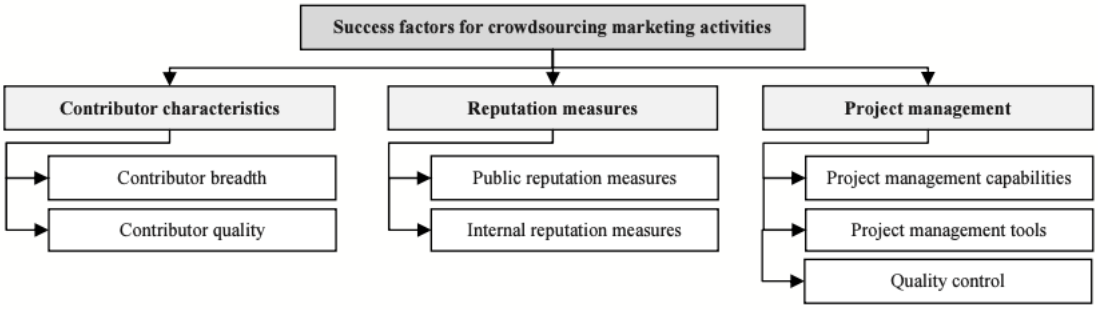


Grafico 27 - Fattori chiave di successo del "crowdfunding" nelle strategie di marketing (Gatautis & Vitkauskaite, 2014)

Un altro vantaggio dato dal *content marketing* è l'opportunità per le aziende di rafforzare il proprio posizionamento, che si basa infatti sulla reputazione del marchio e la qualità dei prodotti o servizi percepita dai clienti. La nuova tendenza nel mondo del marketing consiste nel raggiungere i consumatori attraverso una conoscenza che porti loro a prendere migliori decisioni di acquisto e la creazione di contenuti accurati consente di indirizzare le campagne verso i target di riferimento, veicolando messaggi che suscitino l'interesse del pubblico (Kee & Yazdanifard, 2015).

Il processo di cura dei contenuti dev'essere gestito in modo tale da raggiungere i destinatari interessati in maniera naturale, per esempio impiegando una narrativa che dia l'impressione di essere autentica e coinvolgente. È importante che il messaggio comunicato sia specifico per la comunità di cui l'impresa fa parte, in modo tale da costruire relazioni solide e facilitare l'atto di conversione da *lead* non qualificati a *prospect*. Tra le strategie di *content marketing* più utilizzate si trovano (HubSpot, 2021):

1. **Social media**
   Si prevede che nel 2022 vi saranno oltre 4,6 miliardi di utenti nel mondo iscritti ai social media (Hootsuite, 2022). Questi servizi si integrano tra di loro permettendo la condivisione di contenuti multipiattaforma e il più efficace risulta essere LinkedIn, sul quale, come mostrato in **Graf. 28**, l'82% dei marketer B2B trova successo nel loro sforzo di *lead generation* (LinkedIn, 2019).

Grafico 28 - Le tre piattaforme di social media B2B più efficaci utilizzate per il "content marketing" (LinkedIn, 2019)

2. **Video**

   L'86% delle aziende si avvale dei video come strumento di marketing principale in quanto si tratta di un metodo efficace per dimostrare il funzionamento di un prodotto o servizio offerto e spesso si traduce in una migliore capacità di generazione di *lead* e conversione in utenti paganti. Inoltre, l'87% dei responsabili di vendita riporta un ROI positivo nel 2022, rispetto al 33% del 2015 (Wyzowl, 2022).

3. **Annunci a pagamento**

   Le inserzioni a pagamento hanno il vantaggio di essere promosse, per facilitarne il posizionamento nella ricerca degli utenti. Piattaforme popolari come Google Ads e Facebook Ads consentono agli inserzionisti di raggiungere un pubblico specifico attraverso il *targeting*, avendo a disposizione intere banche dati per creare segmentazioni in base ad abitudini di spesa, interazioni con i post, demografia e località.

4. **Blog**

   Gli articoli danno ai marketer la possibilità di esprimersi con creatività su argomenti di carattere generale oppure specifici per le nicchie. All'interno di un blog si possono incorporare gli altri strumenti di *content marketing*, come infografiche, video e podcast, per arricchirne il contenuto e fornire al lettore un'esperienza più esaltante rispetto alla semplice lettura di testo. In aggiunta, si possono inserire collegamenti ipertestuali ad altre pagine all'interno del sito aziendale, per facilitare l'incanalamento del traffico.

6.2. La rilevanza dei contenuti per i clienti e il Search Engine Optimization

Jennifer Rowley, professoressa in informazione e comunicazione all'Università Metropolitana di Manchester, si è espressa così sulla relazione tra l'informazione e i canali di marketing digitale: "La ricerca di mercato e il comportamento del consumatore si occupano di raccogliere informazioni sui clienti e su quelli potenziali al fine di migliorare il valore dello scambio di mercato per il cliente e quindi per l'organizzazione. […] La differenza è che nel canale digitale l'informazione diventa l'elemento dominante nello scambio. Per i contenuti digitali, sia la comunicazione di marketing che il prodotto sono informazioni" (Rowley, 2008).

Questo spiega il motivo per cui le aziende dovrebbero investire più risorse nelle campagne di *content marketing*, perché il cliente si aspetta di ottenere del valore addizionale dalle informazioni ricercate. Poiché oggi la distribuzione dei contenuti digitali avviene spesso per

mezzo di canali elettronici quali internet, l'esperienza dell'utente viene influenzata dal modo in cui la rete di marketing è organizzata per far trovare facilmente ai clienti gli elementi di loro interesse e dalla presentazione dell'interfaccia. L'assenza di contatti di riferimento verso l'organizzazione che ha pubblicato certi contenuti sfavorirebbe la strategia di *lead generation*, a discapito del traffico generato. La capacità di assicurare valore superiore ai consumatori è un fattore chiave di successo per misurare il livello di buoni risultati dell'impresa e dunque i produttori di contenuti sono chiamati a superare le aspettative degli utenti (Rowley, 2008).

6.2.1. Search Engine Optimization (SEO)

Il marketing digitale si svolge attraverso diversi canali di comunicazione, come banner pubblicitari, motori di ricerca, URL[15], collegamenti ipertestuali, e-mail e newsletter (Strauss, et al., 2005). Per assicurarsi di ottenere un'elevata visibilità e mirare ai visitatori più importanti, però, i responsabili delle analisi di mercato si affidano alle tecniche di *Search Engine Optimization* (SEO), ossia un approccio strutturato per il miglioramento della posizione di un'azienda all'interno di elenchi presenti nei risultati organici dei motori di ricerca che effettuano una scansione a seconda di certe parole chiave, le cosiddette *keywords*, o frasi (Chaffey, et al., 2009). I fattori che influenzano il SEO si possono dividere in due categorie (Enge, et al., 2015):

1. **Fattori on-page**
   Sono compresi all'interno del primo gruppo tutti quei fattori associati alle informazioni ricavabili direttamente dalle pagine che compongono un sito web e che vengono ottimizzate per renderle rilevanti. Tali componenti sono sotto il completo controllo dell'editore e sono costituiti solitamente da *keywords* inserite nel titolo o corpo di un articolo, oppure nei *tag* per i metadati. La frequenza delle parole chiave è rilevante per l'assegnazione del *ranking*.

2. **Fattori off-page**
   Il secondo gruppo è formato dai componenti collegati alle informazioni da ottimizzare, ma che vengono raccolte da siti web esterni. Gli algoritmi valutano alcune metriche solitamente al di fuori del controllo di un editore, come la reputazione e qualità dei

[15] ***URL*** – Indirizzo di una determinata risorsa univoca sul web.

backlink[16] di un sito, oltre che la posizione geografica del visitatore, in modo tale da fornirgli risultati più pertinenti.

Siccome la maggior parte degli utenti associa l'idea di "motore di ricerca" con il servizio offerto da Alphabet, essendo la compagnia detentrice del 92% del mercato (Statcounter, 2022), le strategie che si basano sul SEO sono ottimizzate per funzionare con Google.
L'obiettivo primario per un'azienda, specie se di piccola o media dimensione, è riuscire a contendersi lo spazio con i concorrenti che hanno a disposizione budget più elevati da investire negli annunci a pagamento. Tramite il posizionamento organico, si cerca di fare in modo che il proprio sito personale venga ritenuto abbastanza qualitativo da comparire tra le prime pagine all'interno dei miliardi di *query* di ricerca effettuate su base giornaliera, così da rendere più noto il marchio e catturare più *lead* da indirizzare verso le *landing pages* e incanalare in questo modo all'interno delle strategie di *Inbound Marketing*.
Per assicurare che una pagina venga indicizzata in cima ai risultati dei motori di ricerca, è fondamentale che i responsabili della parte editoriale dei contenuti curino (Sharma, 2018):

1. **L'aspetto qualitativo**
   Contenuti innovativi, creativi e inediti hanno più probabilità di essere indicizzati più in alto nelle classifiche rispetto ad argomenti ripetitivi. Infatti, è più semplice essere scoperti dalle nicchie piuttosto che dalle comunità generali. Un'analisi eseguita sulle parole chiave più processate a riguardo di un certo argomento può dare indicazioni agli editori su quali idee ricercare e quali *keywords* sono più rilevanti per il pubblico.

2. **L'esperienza utente**
   Sull'esperienza dei visitatori incidono i metadati e la scelta dei *tag* ideali. Un URL conciso non solo fa comprendere meglio all'algoritmo il contesto trattato in una pagina, ma rende il contenuto più facile da condividere. I *tag*, oltre a fornire indicazioni al motore di ricerca, riassumono con una parola il contenuto presente sulla schermata e possono essere cliccati, per permettere all'utente di esplorare il sito per trovare altri *post* simili. Inoltre, i *tag* legati alle intestazioni permettono al software di fare distinzione tra titoli, sottotitoli e corpo del testo.

[16] ***Backlink*** – Nel contesto di marketing digitale indica un collegamento ipertestuale alla pagina di un'azienda utilizzato su un sito di un ente di terze parti, allo scopo di generare maggiore traffico per entrambi.

3. **Il traffico**

   Connettere varie pagine interne attraverso collegamenti ipertestuali (*inbound linking*) consente ai visitatori di navigare agilmente all'interno del sito, mentre utilizzando *link* esterni che puntino a siti caratterizzati da un alto dominio, come quelli educativi o governativi, permettono di incrementare il traffico verso argomenti trattati da un punto di vista più esperto.

6.2.2. Parole chiave a coda lunga

Uno degli errori comuni che si commette è la creazione di molti contenuti riferiti alle *keywords* più popolari, per aumentare il volume di pubblicazione nella speranza di ottenere più esposizione. Questa filosofia, però, comporta spese maggiori in termini di risorse per la gestione dell'architettura del sito e il tempo speso per editare i *post*. Una quantità eccessiva di informazioni sulle stesse tematiche nuoce all'algoritmo dei motori di ricerca perché si viene penalizzati nella classificazione.

Un'ulteriore considerazione va fatta sull'evoluzione del modo con cui gli utenti si interfacciano alla barra di ricerca: uno studio condotto in collaborazione tra Google e Boston Consulting Group (BCG) mostra che il 50% delle ricerche B2B avviene su dispositivi mobili, i quali trovano sempre maggiore utilizzo per via della diffusione dei compiti svolti da remoto tramite l'utilizzo delle tecnologie *cloud* e il crescente numero di lavoratori appartenenti alla "generazione digitale", cioè i *Millenials* e *Generazione Z*. (Archacki, et al., 2017) Per tale ragione, le *query* sono diventate più colloquiali, cioè invece di digitare termini frammentati come *input*, le ricerche vengono eseguite utilizzando frasi complete o domande complesse. Di conseguenza, la visione delle strategie basate sul SEO si sta spostando dalla classificazione tramite tradizionali *parole chiave* al posizionamento per argomento attraverso le *long-tail keywords*, che hanno il vantaggio di incorporare un maggior numero di termini per restituire un minore volume di ricerca (HubSpot, 2021). Oggi Google implementa un processo chiamato "ricerca semantica" che analizza l'obiettivo della *query* formulata da un utente e scansiona le pagine web per trovare i parametri che hanno la probabilità maggiore di successo, consentendo così di ottenere risultati più pertinenti e meno generali.

Poiché la quantità di informazioni generate sulla rete aumenta in maniera esponenziale quotidianamente, una strategia di *content marketing* basata solo sulle *keywords* semplici non è sufficiente per contendersi lo spazio ipersaturo. Affidandosi alle parole chiave a coda lunga,

invece, aziende di qualunque dimensione sono in grado di migliorare il *click-through rate*[17] (CTR), progettare *landing pages* efficaci e monitorare metriche utili per valutare il raggiungimento degli obiettivi (Demers, 2015). Come illustrato in **Graf. 29**, questo tipo di SEO consente di ottimizzare i processi di *inbound* al fine di ottenere probabilità maggiori di conversione dei contatti con successo. Inserendo un termine semplice come "**marketing**", per esempio, si otterranno molti risultati e scarsa visibilità; con "**content marketing**" si indirizza il motore di ricerca verso un argomento più specifico, ma potrebbe non essere sufficiente a garantire che gli utenti clicchino sui propri *link*; digitando "**suggerimenti di content marketing per l'e-commerce**" i volumi di traffico saranno minori e quindi si avranno migliori opportunità di essere scovati dai *lead*.

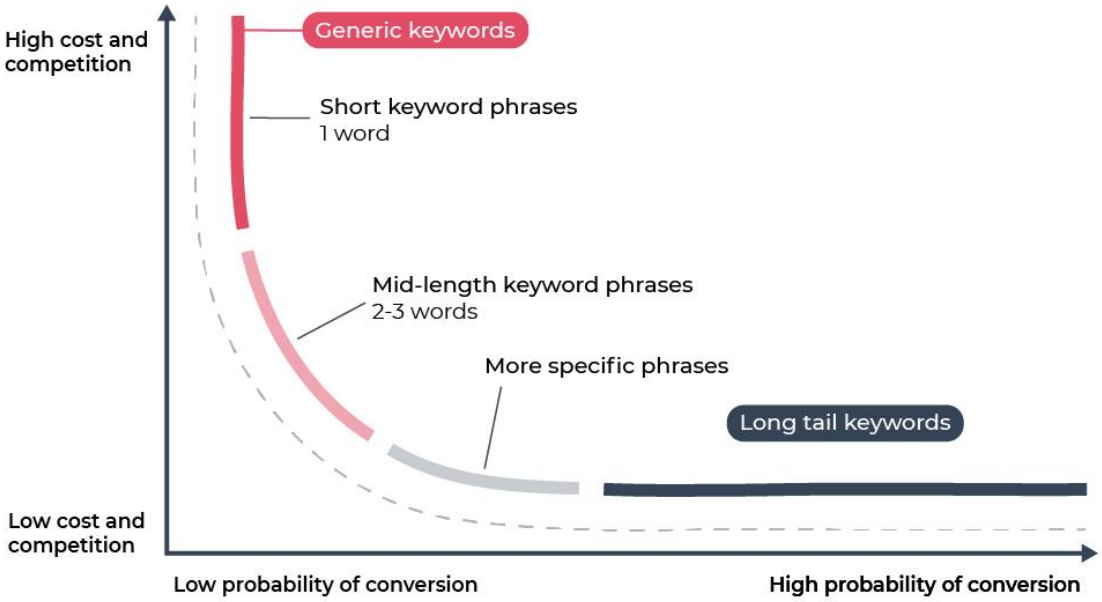


Grafico 29 - Probabilità di conversione con l'utilizzo di parole chiave generali contro quelle a coda lunga (Semji, 2021)

6.3. L'intelligenza artificiale e la stesura di articoli

Nei capitoli precedenti si è fatto riferimento all'intelligenza artificiale come uno strumento sempre più integrato all'interno delle attività di marketing digitale. Le aziende che intendono

[17] ***Click-through rate*** – Percentuale di utenti che cliccano su un elemento quando viene presentato, utilizzata come metrica di riferimento per misurare gli sforzi del reparto di marketing sulle campagne pubblicitarie, pagine web ed e-mail. Il CTR si calcola dividendo il numero totale di visitatori per il numero totale di impressioni.

affidarsi alla crescita organica hanno necessità di creare contenuti originali, ma potrebbero non avere a disposizione i budget necessari per coprire i costi di ricerca e di analisi delle parole chiave per il SEO o per assumere scrittori esperti. Esternalizzare le attività ad agenzie specializzate non garantisce sempre risultati ottimali, specialmente perché tali compagnie gestiscono verosimilmente clienti di diverse dimensioni e dunque potrebbero essere propense a dare priorità a certi contenuti in termini di qualità e rilevanza.

I blog vengono utilizzati dal 48% delle aziende con una strategia attiva di *content marketing*, essendo efficaci per il 56% dei *marketer* e generando il ROI maggiore per il 10% di essi (HubSpot, 2021). Qualunque impresa digitale afferma che gli articoli scritti costituiscono una risorsa importante per entrare in contatto con i clienti, generare contatti e suscitare interesse nel marchio. Essi favoriscono la generazione di traffico sul sito web personale, che, come rappresentato in **Graf. 30**, è il secondo canale di marketing più utilizzato dopo i social media.

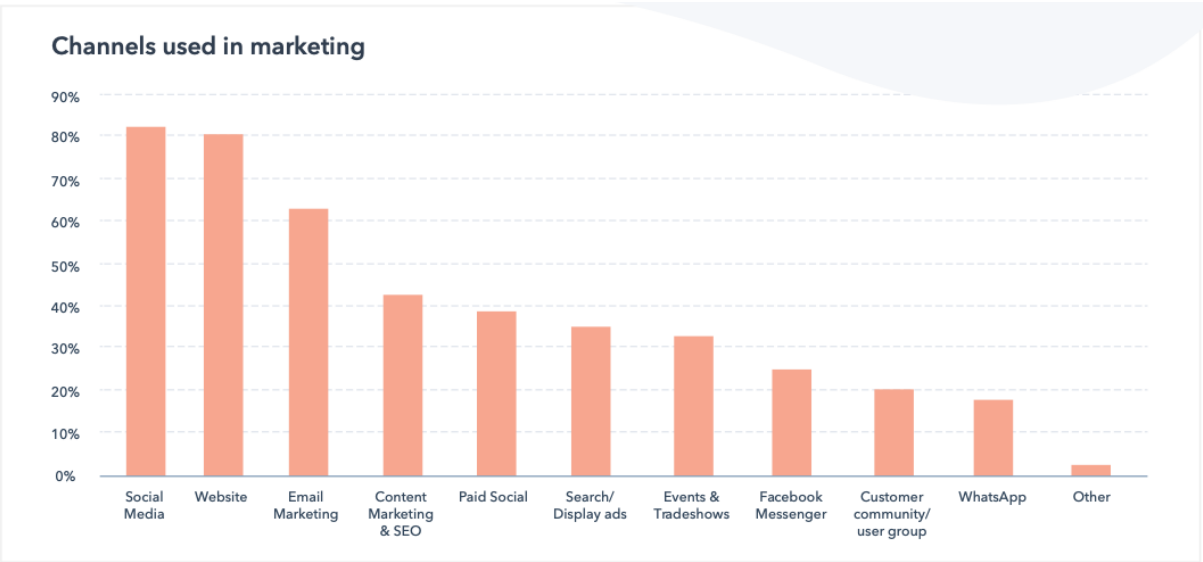


Grafico 30 - Percentuali di utilizzo dei canali di marketing da parte dei responsabili delle vendite (HubSpot, 2021)

Per aggirare le barriere poste dalla costante ricerca di materiale originale, esistono in commercio soluzioni basate sull'intelligenza artificiale per la scrittura rapida dei blog, che possono essere utilizzate nel processo di ridimensionamento digitale poiché accelerano la produzione di contenuti. Anche se il software è in grado di scrivere in autonomia, la presenza di un operatore umano si rende comunque necessaria per le operazioni di ricerca, correzione, somministrazione dei dati in *input*, revisione e supervisione generale. Tra i vantaggi che possono trarre le aziende, specialmente quelle di piccole dimensioni con poca esperienza nella scrittura di articoli suggestivi, si hanno (HubSpot, 2022):

1. **Generazione di idee innovative**

   Quando si scrivono alti volumi di testo e per un periodo prolungato di tempo, si rischia di incorrere in un blocco creativo che potrebbe ritardare la pubblicazione di contenuti già programmati in calendario. Gli strumenti offerti dall'IA possono dare suggerimenti su tematiche da coprire e raccogliere un insieme di parole, così da poter essere utilizzate come punto di partenza per mettere a punto nuove idee.

2. **Produzione rapida di bozze**

   L'intelligenza artificiale è capace di generare una bozza che può servire come base per lo sviluppo di un argomento oppure per essere revisionato e pubblicato subito. Il processo di scrittura viene velocizzato perché le fasi che solitamente richiedono più tempo, come l'elaborazione di un'idea, l'organizzazione dei paragrafi e l'arricchimento del testo tramite dettagli, sono completamente automatizzate.

3. **Possibilità di guidare il software tramite istruzioni**

   Nonostante gli strumenti di scrittura IA possano operare in autonomia, è preferibile che vengano assistiti da un operatore umano per poterli indirizzare verso tematiche specifiche. Fornendo delle istruzioni in *input*, come parole chiave, un titolo, una breve descrizione dell'argomento e il tono, il software viene ottimizzato per generare testo rilevante e con dati certi. Più i comandi saranno chiari e più contenuti di alta qualità verranno prodotti.

4. **Semplificazione del processo di ricerca**

   Poiché le reti neurali sono preparate su una gran quantità di dati disponibili su internet, i modelli di scrittura possono raccogliere fatti e numeri direttamente dal web per poi generare paragrafi completi a riguardo. Bisogna però fare attenzione a controllare che quanto riportato non risulti essere falso o troppo datato, perché l'IA, per quanto sia potente, non possiede lo stesso metro di giudizio di un operatore umano per valutare la veridicità di un'informazione. Dunque, si può impiegare lo strumento di scrittura automatico per raccogliere molti dati in poco tempo, accorciando i tempi di ricerca per la creazione di contenuti di qualità; tuttavia, si devono integrare i risultati con il proprio lavoro, per evitare la diffusione di disinformazione.

Nonostante le capacità degli strumenti di scrittura governati dall'intelligenza artificiale abbiano raggiunto un livello tale da poter essere impiegati in diverse mansioni, dal controllo ortografico alla traduzione simultanea in più lingue, essi diventano veramente efficaci quando sono posti sotto il controllo di un operatore esperto. Il marchio di un'azienda risulta distintivo soltanto se gli articoli pubblicati contengono uno stile personale che viene trasmesso chiaramente ai lettori. Infatti, è essenziale strutturare un blog ponendosi dal loro punto di vista poiché un linguaggio troppo robotico verrà anche penalizzato dai motori di ricerca e genererà un minore traffico di utenti.

6.4. Redazione, pubblicazione e cura della classifica di blog per un portale dedicato al Digital Sales in Italia

La maggior parte degli strumenti per la scrittura supportata dall'IA si basa su GPT-3 di OpenAI, dato che contiene il modello di linguaggio autoregressivo più evoluto ed è il sistema NLP migliore a cui fornire le istruzioni in ingresso per ottenere contenuti più adatti.
Il processo di scrittura di un buon articolo capace di generare traffico può essere tipicamente suddiviso in (Distel, 2022):

1. **Ricerca**
   L'analisi delle parole chiave è essenziale per la rilevanza di un articolo. Senza di essa, sarà complicato dialogare con i motori di ricerca con l'obiettivo di posizionarsi il più in alto possibile nelle classifiche. Inoltre, senza una chiara idea del volume delle *keywords* più utilizzate, non si possono studiare strategie efficaci per ottenere un vantaggio nei confronti dei concorrenti. La fase di ricerca solitamente inizia da un *brainstorming* per individuare l'argomento principale su cui un articolo verterà.

2. **Prima stesura e strutturazione**
   Tracciare una scaletta è utile per schematizzare la divisione dell'articolo in paragrafi e per limitare le situazioni di blocco creativo. Inoltre, essa consente agli algoritmi di ricerca di inquadrare al meglio il contesto delle tematiche affrontate e fornisce agli utenti un'interfaccia più piacevole per la lettura. Utilizzando l'IA si perde meno tempo nella formulazione delle bozze, che potranno essere completate successivamente voce per voce.

3. **Scrittura focalizzata**

   Un articolo riesce a generare molto traffico organico quando è allo stesso tempo informativo e conciso. È importante formattare al meglio il testo con una spaziatura adeguata, evitando di scrivere lunghi blocchi, poiché spesso i lettori scorrono una pagina alla ricerca di informazioni che risaltino, invece di fare un'analisi approfondita. Quindi, i dati importanti, come percentuali, numeri e parole chiave dovrebbero essere evidenziati da testo in grassetto oppure sotto forma di punti a elenco.

4. **Revisione**

   La fase della revisione permette di eliminare informazioni ripetitive e di rielaborare segmenti passivi con frasi a effetto. Eventuali errori grammaticali o di battitura possono essere individuati attraverso la funzione di controllo ortografico di un software oppure completamente evitati servendosi di uno scrittore IA. Per innalzare la qualità del contenuto, si possono aggiungere elementi grafici quali immagini, blocchi di citazioni e video al momento della revisione, così che l'articolo metta in risalto lo stile personale dell'azienda.

5. **Promozione e SEO**

   Lo stadio finale consiste nella rifinitura per allineare il contenuto ai parametri necessari per i motori di ricerca. Vanno aggiunti un titolo distintivo, una breve descrizione introduttiva che riassuma il contesto trattato, una metadescrizione[18] per l'articolo, eventuali *alt-text*[19] per le immagini utilizzate e i collegamenti alle *call-to-action*, come ad esempio un invito a iscriversi a una *newsletter* al fondo del blog, per incrementare il traffico e raggiungere gli obiettivi del *content marketing*. Una volta pubblicato, il *post* può essere condiviso sulle piattaforme di *social media* per incrementarne l'esposizione.

Durante l'attività di tirocinio si è avuto l'occasione di partecipare alla realizzazione di un portale web dedicato all'ambito del *Digital Sales* in Italia. In particolare, il compito assegnato è consistito nell'analisi delle *keywords* più rilevanti su argomenti relativi a CRM, esperienza del cliente, *digital marketing*, *funnel*, automazione, sistemi di vendita B2B e B2C, strategie di

---

[18] ***Metadescrizione*** – Elemento dei metadati che consiste in un breve riepilogo del tema di una pagina.

[19] ***Alt-text*** – Testo descrittivo che comunica il contesto di un elemento visivo in un ambiente digitale come un sito web. Se ottimizzato, permette ai motori di ricerca di scansionare e classificare la pagina più efficacemente.

inbound e creazione di contenuti. Successivamente, si è proceduto alla realizzazione e scrittura di articoli di blog per la popolazione delle *landing pages*. Tale attività è stata suddivisa in due fasi: all'inizio si è svolto un lavoro individuale e in squadra di ricerca delle informazioni per la scrittura di bozze da parte degli operatori umani; in seguito, si è fatto uso dell'intelligenza artificiale per generare contenuto destinato a una sezione dedicata del sito. Inoltre, si sono studiati i metodi per ottenere traffico organico tramite l'impiego delle strategie SEO per poi rifinire le opere create in precedenza da uno stato grezzo a versioni definitive e pronte per la pubblicazione. Nella parte finale del progetto, ci si è occupati della progettazione delle altre pagine del portale, definendo la disposizione ottimale degli elementi quali blocchi di testo, grafiche, colori, collegamenti ipertestuali e spaziature. Inoltre, sono stati eseguiti compiti di redazione per la scelta degli articoli da porre in evidenza sulla vetrina virtuale e sulla composizione del layout, oltre che al monitoraggio delle metriche per analizzare l'efficacia del blog nella generazione di traffico e creazione di *lead*. Si è quindi concluso l'operato con il lancio del sito web online e la pubblicazione del suo dominio.

6.4.1. Il portale Digital Sales

La missione dell'agenzia di consulenza Digital Sales è quella di diventare il portale di riferimento per le aziende italiane che desiderano sviluppare nuovi piani per la gestione dei team di vendita, attraverso l'uso di software CRM e la creazione di una nuova *Customer Experience*. Per permettere alle imprese di soddisfare nel migliore dei modi sia i consumatori che il personale, Digital Sales attua una strategia innovativa basata sulla metodologia dell'*Inbound Sales* e sull'utilizzo dei *software-as-a-service* per la loro velocità di integrazione e adattamento alle reali esigenze di un'azienda moderna che necessiti di snellire i propri processi di vendita.

Per informare il pubblico su nuovi modelli di commercio e di confronto con il mercato, il sito web dispone di una sezione dedicata agli articoli di blog (vedi **Fig. 43**) che aiutano i lettori ad acquisire nozioni per migliorare le proprie abilità di vendita.

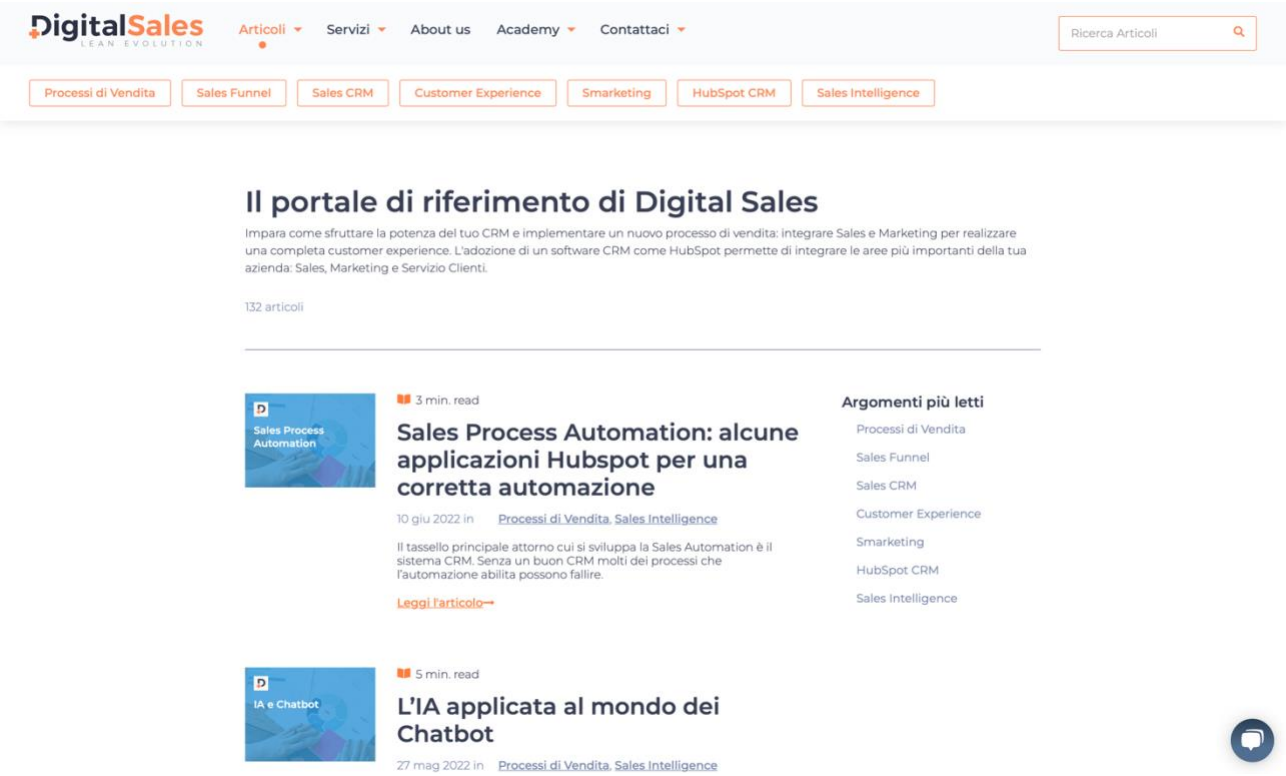


Figura 43 - "Landing page" di Digital Sales dedicata agli articoli (Digital Sales, 2022)

L'obiettivo di Digital Sales è quello di semplificare i processi commerciali e altre funzioni aziendali, tra cui l'amministrazione, le risorse umane, il marketing e l'IT. Come mostrato in **Fig. 44**, le aree sulle quali ci si concentra riguardano l'impiego di tecnologie recenti, la valutazione dello stato dei processi esistenti e l'abilitazione alle vendite, attraverso lo sviluppo di una strategia *Customer Relationship Management* per migliorare l'efficienza nella gestione delle *pipeline* e per assicurare che i responsabili lavorino insieme per guidare la crescita dell'organizzazione.

Lo strumento CRM proposto per gestire le relazioni con i contatti e guidare il cambiamento digitale è HubSpot, dato che si tratta di un software altamente versatile, personalizzabile e scalabile man mano che l'azienda crescerà. I dipendenti si occupano della progettazione dell'architettura e del processo di configurazione degli strumenti della piattaforma a seconda delle esigenze del cliente, fornendogli supporto durante e dopo l'installazione.

Figura 44 - Metodi utilizzati e servizi offerti da Digital Sales (Digital Sales, 2022)

Infine, Digital Sales unisce le proprie competenze e risorse a quelle del gruppo Digital360 per guidare la "Lean Evolution", che ha come scopo l'integrazione delle strategie, tecnologie, cultura digitale, processi e metodi per attirare l'attenzione degli utenti online e gestire il loro percorso di approccio al marchio dal primo contatto fino alla vendita, supportando così le aziende B2B nella crescita e nell'adozione della filosofia "Company as a Service". Con l'obiettivo di introdurre una cultura aziendale focalizzata sul cliente, si vuole creare un'esperienza di valore fornendo le competenze necessarie per risolvere i problemi e migliorare i processi secondo un approccio oggettivo, sostenibile e incrementale (vedi **Fig. 45**).

Digital Sales e Digital360

Digital Sales fa parte del gruppo Digital360, un accordo che mira all'ampliamento dei servizi offerti nella business *unit Demand Generation* e che può oggi supportare le aziende B2B nella crescita digitale.

Unendo le competenze e le risorse a disposizione di Digital Sales e Digital360, si ha la possibilità di realizzare la visione di Digital Sales: definire e implementare la **Company as a Service**. Vogliamo guidare una **"Lean Evolution"** integrando strategia, tecnologia, cultura digitale, processi e metodi per intercettare l'attenzione dei buyer online e gestire tutti i contatti sino alla vendita, misurandone efficacia e opportunità di miglioramento.

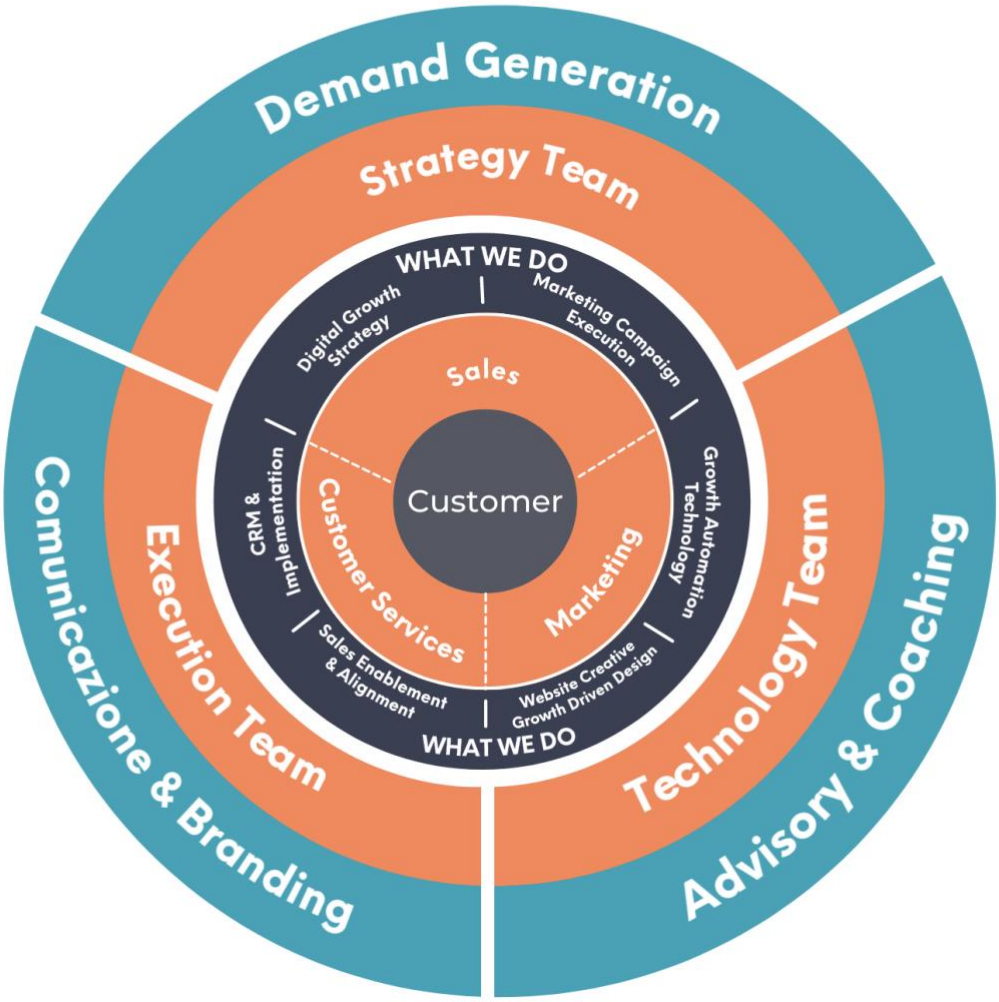


Figura 45 - Visione "cliente-centrica" (Digital Sales, 2022)

6.4.2. La creazione di articoli con Jasper AI

Durante la fase di creazione di contenuti attraverso l'ausilio di IA è stato utilizzato il software fornito dalla compagnia Jasper. Come la maggior parte delle soluzioni NLP presenti sul mercato, anch'esso si affida al modello offerto da GPT-3 di OpenAI. L'algoritmo in questo caso è stato sviluppato tenendo in considerazione le leggi sul diritto d'autore per ottenere sempre contenuto originale e creativo. Per tale scopo, sono stati consultati vari esperti provenienti da settori specializzati su SEO e *Direct Response Marketing* (DRM), ossia un tipo di strategia di breve termine finalizzato a stimolare una risposta immediata da un contatto per ottenere nuovi *lead* (Gartner, 2022), in modo tale da specializzare il programma per essere impiegato all'interno di attività professionali di creazione di contenuti. Con più di 50 funzionalità offerte e oltre 25 lingue supportate, Jasper AI è diventata un'opzione popolare utilizzata da 50 mila promotori appartenenti ad agenzie specializzate, siti di *lead generation* e *social media*.

6.4.2.1. Interfaccia e funzioni di Jasper AI

La piattaforma è accessibile direttamente sul web tramite un browser e la schermata principale si presenta come in **Fig. 46**. I modelli disponibili sono suddivisi per categorie, come strutture per il marketing, e-commerce, e-mail, blog, SEO e social media.

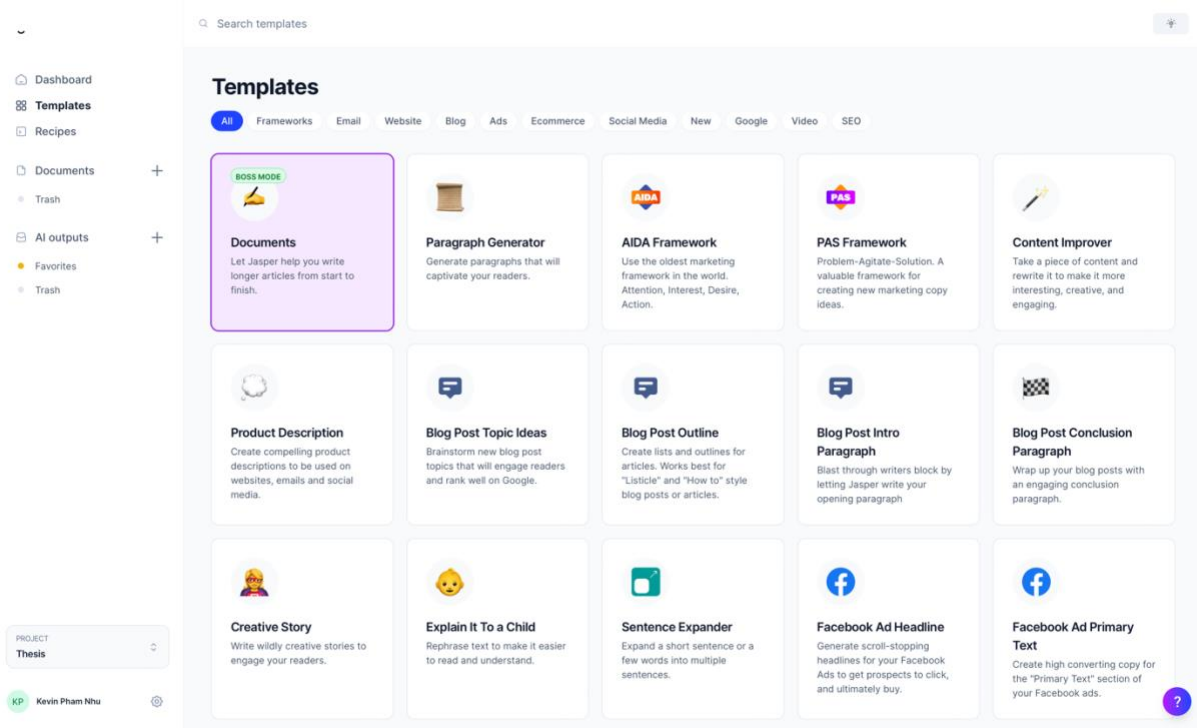


Figura 46 - Schermata principale di Jasper AI (Jasper, 2022)

6.4.2.2. *Utilizzo dell'assistente virtuale per la scrittura di documenti*

Cliccando sul riquadro "Documents" si accede a una sezione nella quale è possibile realizzare interi documenti grazie all'assistente AI. Tale funzionalità è stata infatti utilizzata nel compito di scrittura di articoli per il portale Digital Sales.

Lo strumento necessita di informazioni sull'argomento da trattare prima di iniziare a redigere il testo. Il risultato prodotto condenserà elementi raccolti su internet relativi alla tematica interessata e verrà generato in blocchi di paragrafi. Come dati in ingresso, viene richiesta una breve descrizione del contenuto che si intende elaborare affinché la ricerca del software possa essere più specifica e rilevante possibile (vedi **Fig. 47**). Avvalendosi delle parole chiave, si può ottimizzare l'*output* per le strategie SEO già dalla fase iniziale.

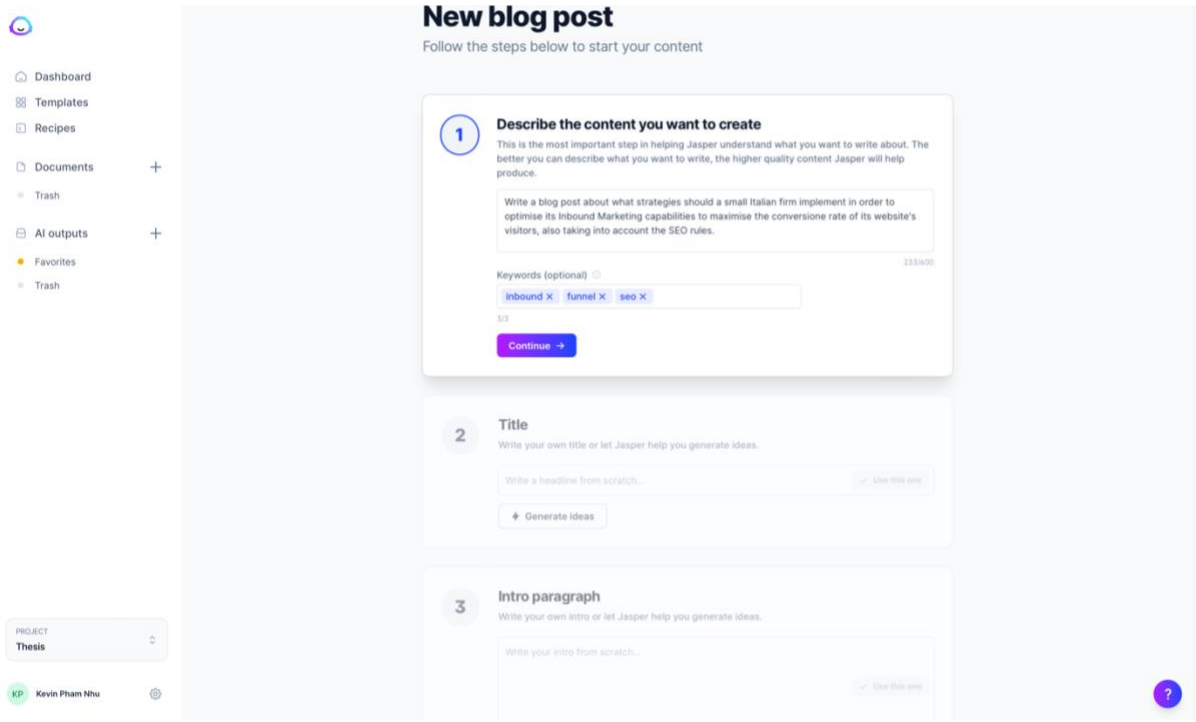


Figura 47 - Descrizione del contenuto dell'articolo e parole chiave (Jasper, 2022)

L'IA può suggerire un titolo da dare al blog, prendendo spunto da tecniche di marketing comprovate per un'ottimale generazione di traffico. Un esempio di lista di intestazioni è presentato in **Fig. 48.**

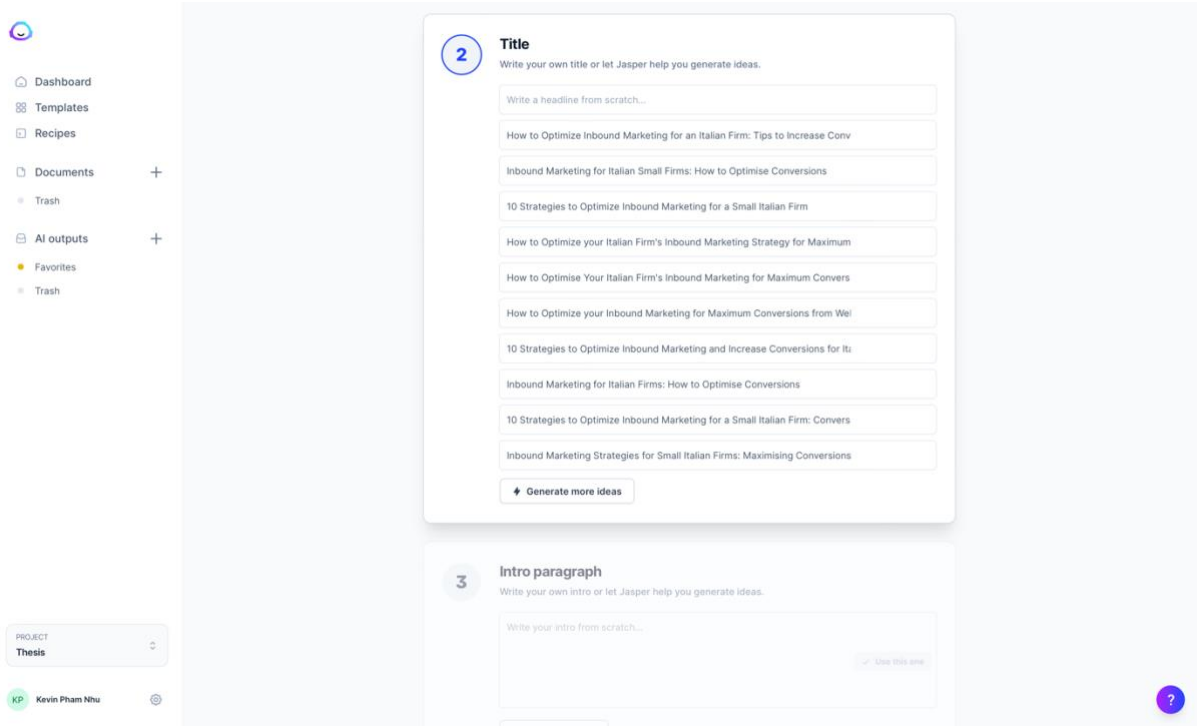


Figura 48 - Generazione di suggerimenti per il titolo dell'articolo (Jasper, 2022)

L'ultima informazione richiesta riguarda la stesura di un paragrafo introduttivo (vedi **Fig. 49**). Anche in questo caso il programma può procedere in autonomia nella creazione di nuove idee, basandosi sulla descrizione e sul titolo inseriti in precedenza.

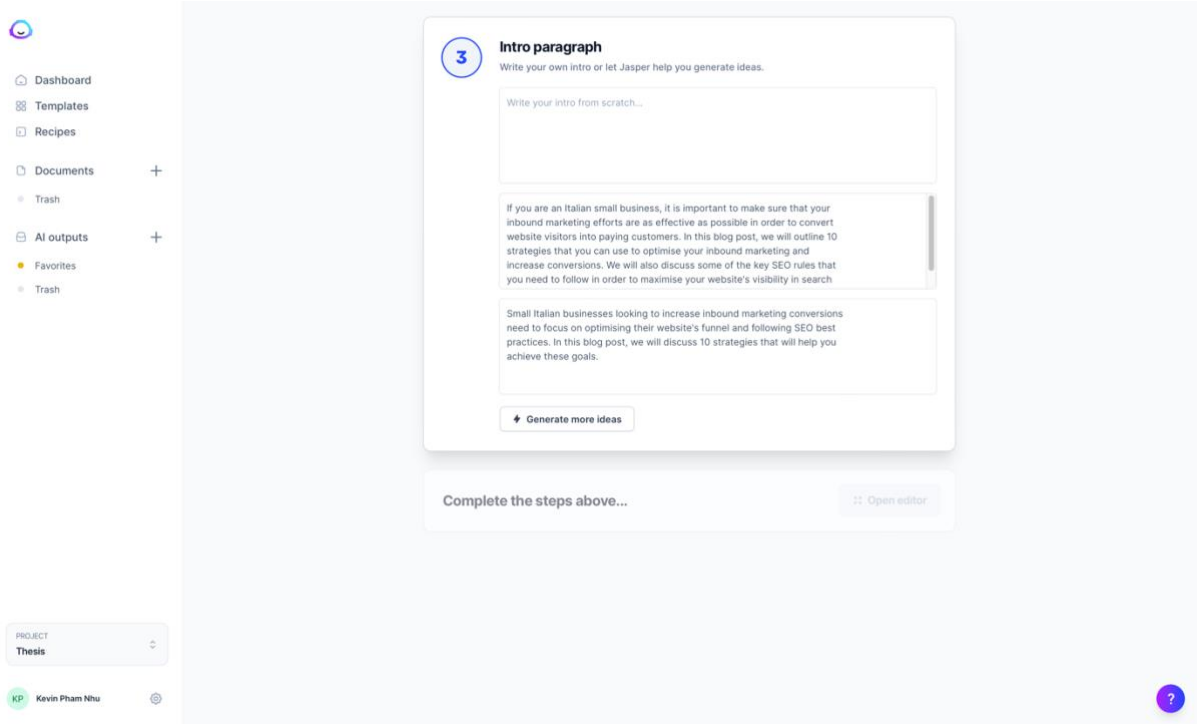


Figura 49 - Creazione del paragrafo introduttivo all'articolo (Jasper, 2022)

Una volta terminata la fase di preparazione dell'algoritmo, si possono esplorare appieno le capacità di Jasper AI attraverso l'interfaccia editoriale, che può essere paragonata a un comune programma di videoscrittura. Tra le impostazioni modificabili vi sono la lunghezza delle sezioni da comporre, lo stile e il tono (ad esempio, colloquiale, professionale, informativo). È inoltre possibile modificare titolo, descrizione del contenuto e parole chiave in qualunque momento durante il processo di generazione.
Per chiedere al programma di redigere nuovi paragrafi, è sufficiente cliccare sul tasto viola dedicato in basso a sinistra nella schermata, ossia quello che riporta la dicitura "Compose".

L'IA si basa sui 600 caratteri precedenti per formulare le frasi successive. Tale limite viene imposto per consentire all'operatore di revisionare il contenuto passo per passo e apportare le modifiche che ritenga necessarie all'elaborato. Per proseguire nella sua attività di sviluppo dell'articolo, si richiede inoltre all'addetto di digitare alcune parole per dare conferma al modello della corretta interpretazione degli *input*. Questa operazione non solo si rende necessaria qualora si volessero inserire nuovi stili di intestazione per spaziare i paragrafi oppure informazioni sotto forma di elenchi puntati, ma viene allo stesso tempo memorizzata dal computer nel suo percorso di apprendimento per *machine learning* così che possa risultare meno robotico e dare l'impressione che il testo sia stato scritto interamente da una persona.

Per evitare che il contenuto originato sia ripetitivo, si possono inserire comandi direttamente tra le righe per informare Jasper AI sulle azioni che dovrà compiere. Per esempio, aggiungendo come istruzione tre asterischi al fondo di un paragrafo, si richiede di ignorare tutto ciò che è stato generato in precedenza. Si tratta di un comando utile qualora si volessero affrontare più argomenti non correlati tra di loro all'interno di uno stesso articolo oppure per creare due versioni e valutare quale sia l'opzione migliore. Digitare due asterischi prima di una frase, invece, permette di convertirla in un'intestazione dalla quale l'IA prenderà spunto per realizzare il paragrafo sottostante. Il flusso di lavoro può essere accelerato grazie alla conoscenza di questi codici speciali. La **Fig. 50** propone un esempio di testo completamente concepito dal computer all'interno dell'interfaccia di editor.

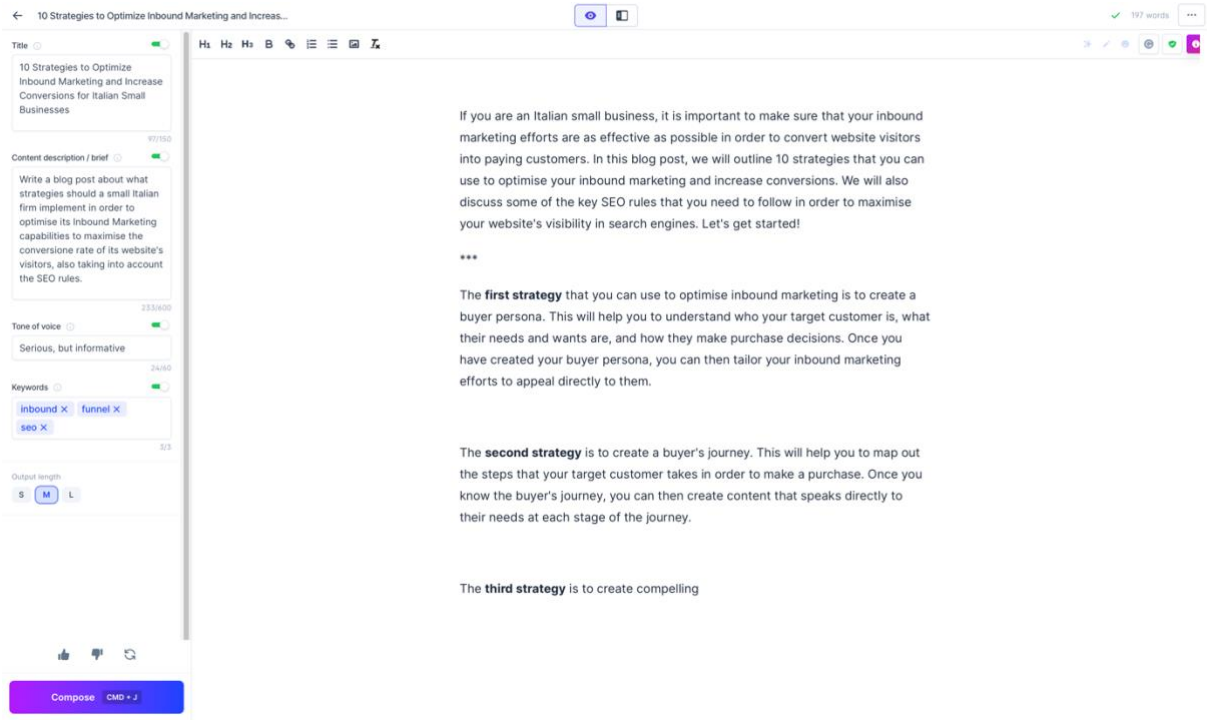


Figura 50 – Testo generato dall'intelligenza artificiale in base agli input forniti (Jasper, 2022)

Terminata la fase di scrittura, è necessario revisionare il contenuto per accertarsi che lo stile adottato sia adeguato e per rettificare eventuali errori. Inoltre, siccome il software potrebbe fornire dati senza però citarne la fonte, è importante verificare la correttezza delle informazioni riportate confrontandole con il proprio operato di ricerca individuale.

6.4.2.3. Trasferimento degli articoli sul blog di Digital Sales

Una volta generato un quantitativo sufficiente di articoli, si è provveduto a popolare la sezione dedicata ai blog sul portale di Digital Sales. A tale scopo si è utilizzata la piattaforma HubSpot CMS, in quanto essa possiede al suo interno strumenti per la gestione dei contenuti e si integra nell'ecosistema degli altri pacchetti per il CRM.

La **Fig. 51** illustra la schermata iniziale nella quale si possono visualizzare gli articoli salvati sul sistema e le relative informazioni sull'autore, il titolo, la data di creazione e quella di modifica. Tramite l'impiego di etichette, è possibile modificare lo stato di una pagina in bozza, programmata, pubblicata o archiviata.

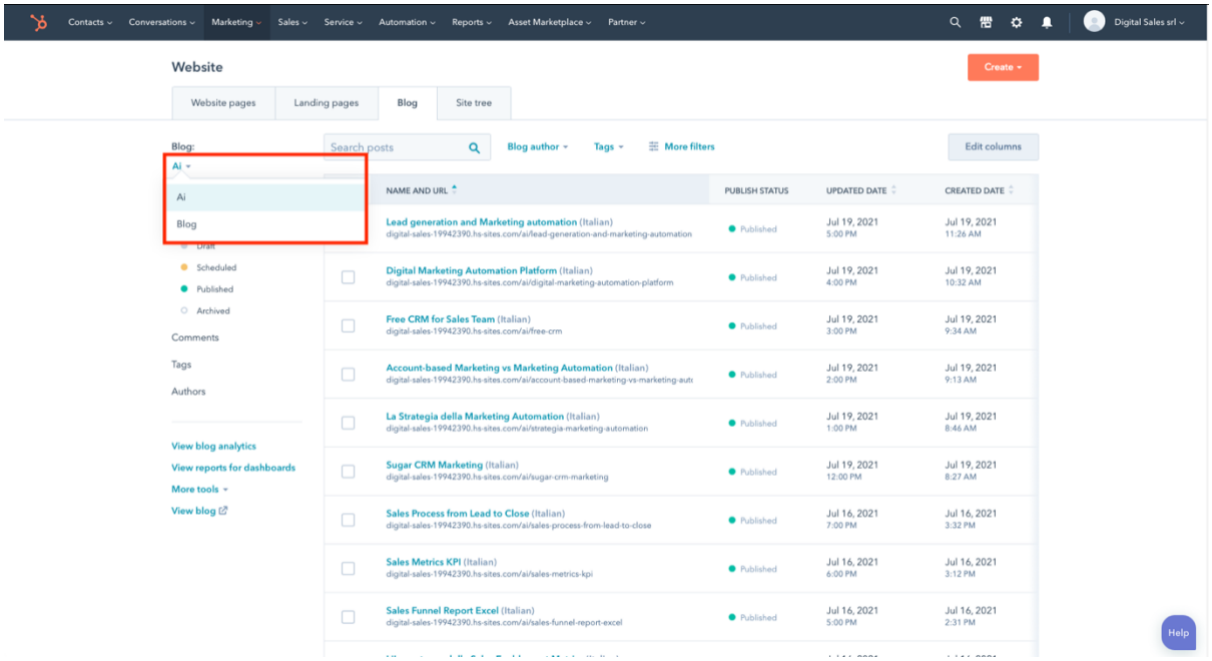


Figura 51 - Pagina principale per la gestione degli articoli (Digital Sales, 2022)

La fase di scrittura della bozza dell'articolo inizia dal titolo, per il quale esiste una casella dedicata (vedi **Fig. 52**). Come intestazione è stata inserita quella generata dal software Jasper AI nella maggior parte dei casi. Talvolta è stato necessario apportare modifiche in seguito a un'analisi più approfondita su lato SEO, specialmente nelle situazioni in cui l'utilizzo di *keywords* generali al posto di quelle a coda lunga avrebbero potenzialmente comportato meno traffico del previsto. A titolo esemplificativo, si riporta in **Tab. 5** uno studio svolto da un collega su un elenco di parole chiave, divise per argomento, apparse sui principali siti dedicati alla scrittura di articoli di blog come strategia di creazione di contenuti, nonché alla distribuzione dei software CRM come Salesforce, Zoho e HubSpot. Nelle colonne sono stati riportati i dati relativi alla *keyword* analizzata (a coda corta, o *seed*, e lunga), il volume generato, la difficoltà (ossia la misura dello sforzo necessario per posizionarsi sulla prima pagina di Google, il *cost-per-click*, il livello di competitività all'interno di programmi come Google AdSense, il numero di risultati restituiti, la rilevanza delle risposte alla *query* (SERP) e i clic potenziali.

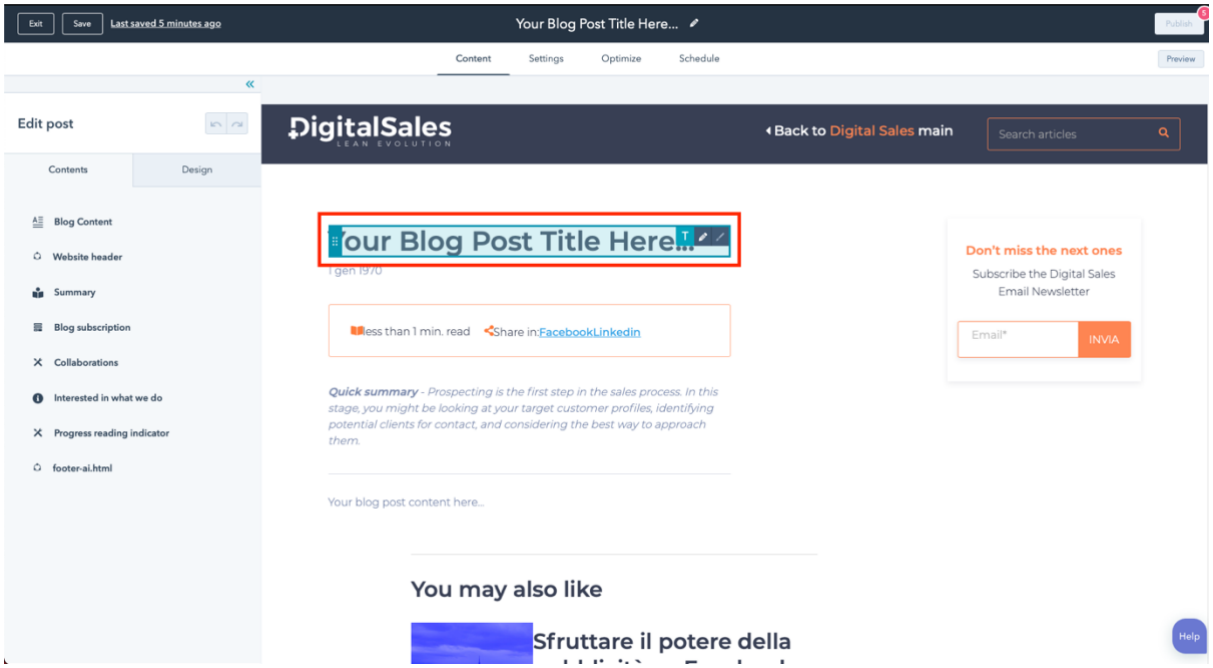


Figura 52 - Blocco per l'inserimento del titolo (Digital Sales, 2022)

Tabella 5 - Studio sul volume delle "keywords" divise per argomenti (Digital Sales, 2022)

Keyword	Seed keyword	Volume	Keyword Difficulty	CPC (USD)	Competitive Density	Number of Results	SERP Features	Click potential
marketing automation	Marketing Automatio	1900	67.85	1.86	0.44	344000000	Knowledge Panel, Site Links, Featured Snippet, People	20
digital sales data	digital sales	1000	73.02	1.21	0	1600000000	Site Links	20
sales funnel	sales funnel	720	60.36	1.26	0.08	56600000	Knowledge Panel	70
crm marketing	CRM marketing	720	71.67	2.22	0.47	194000000	Site Links, Image, Adwords Top, People Also Ask, FAQ	20
sales marketing	smarketing	390	79.16	1.36	0.13	2900000000	Image, People Also Ask	75
sales significato	smarketing	320	86.25	0	0	1330000	Instant Answer, Site Links	20
digital sales	digital sales	260	68.55	0.97	0.09	4070000000	Featured Snippet, Video Carousel, People Also Ask	100
customer data platform	Customer Data Platfo	260	66	3.25	0.56	1410000000	Knowledge Panel, Site Links, Reviews, People Also Ask,	20
smarketing	smarketing	210	66.16	0.45	0.01	1150000	Image	60
sales and marketing	smarketing	210	75.57	2.45	0.08	2170000000	Image, People Also Ask	90
marketing automation cos è	Marketing Automatio	210	72.22	0.45	0.3	376000000	Knowledge Panel, Site Links, People Also Ask	20
digital sales data italy	digital sales	170	68.54	0	0.01	1960000000		90
email marketing automation	Marketing Automatio	170	71.32	3	0.26	304000000	Featured Snippet	100
sales e marketing	smarketing	140	68.38	1.41	0.22	2430000000	People Also Ask	90
sales process	sales process	140	54.08	1.04	0.02	3640000000	Knowledge Panel, Site Links	20
marketing automation software	Marketing Automatio	110	66.14	5.08	0.59	379000000	Site Links, Reviews, People Also Ask, FAQ	20
sales crm	CRM sales	110	59.59	5.72	0.62		Site Links, FAQ	20
sales and distribution process	sales process	90	62.49	0	0.14	766000000	Featured Snippet, Image, Video Carousel, People Also	100
salesforce sales funnel	sales funnel	90	45.55	5.52	0.25	2340000	Image, Video Carousel, People Also Ask	90
sales funnel aida	sales funnel	90	50.05	0	0	696000	Site Links, Image	20
what's a sales funnel	sales funnel	90	55.83	0	0.38	6710000	Knowledge Panel, Video Carousel, People Also Ask, FAQ	70
funnel technique in sales	sales funnel	90	53.05	0	0	1270000	Featured Snippet, Image, People Also Ask	100
digital sales certification	digital sales	90	50.69	0	0	320000000	People Also Ask	90
sales funnel tools	sales funnel	90	49.12	0	0	26400000	Site Links, Reviews, Image, People Also Ask, FAQ	20
saas sales funnel	sales funnel	90	41.26	0	0	2340000	Image	90
saas sales process	sales process	90	50.96	0	0	28500000	Site Links, Image, People Also Ask	20
customer data platform vs data management pl	Customer Data Platfo	90	55.63	0	1	946000000	Featured Snippet, People Also Ask	100
digital sales book	digital sales	90	54.19	0	0.71	886000000	Reviews, People Also Ask	90
how to implement marketing automation	Marketing Automatio	90	45.26	0	0	65600000	Site Links, People Also Ask	20
vodafone digital sales	digital sales	90	82.96	0	0.07	15200000		90
marketing automation customer journey	Marketing Automatio	90	53.81	0	0.05	51700000	Image, People Also Ask, FAQ	90
automated marketing journey	Marketing Automatio	90	54.5	0	0	36100000	Image, People Also Ask	90
marketing automation objectives	Marketing Automatio	90	48.48	0	0.14	30500000	Featured Snippet, People Also Ask	100
marketing automation lead management	Marketing Automatio	90	54.48	0	0	161000000	People Also Ask	90
lavoro digital sales	digital sales	90	79.49	0	0	6830000	Jobs Search	90
free marketing automation platforms	Marketing Automatio	90	63.18	0	0	61200000	Site Links, Featured Snippet, Image, FAQ	20
account based marketing vs marketing automat	Marketing Automatio	90	56.71	0	0	327000000	Featured Snippet	100
crm marketing automation	Marketing Automatio	90	64.54	2.7	0.66	93500000	Site Links	20
email marketing automation salesforce	Marketing Automatio	90	60.2	0	0	15400000	Site Links, People Also Ask	20
how marketing automation works	Marketing Automatio	90	50.39	0	0	131000000	Reviews, Featured Snippet, People Also Ask	100
hubspot marketing automation platform	Marketing Automatio	90	67.29	0	0	4060000	Reviews, People Also Ask, FAQ	90
marketing automation solutions comparison	Marketing Automatio	90	57.94	0	0.43	45900000	Site Links, FAQ	20
online marketing automation software	Marketing Automatio	90	67.93	0	0	188000000	Site Links, People Also Ask, FAQ	20
lead generation and marketing automation	Marketing Automatio	90	52.32	0	1	47700000	People Also Ask	90
best sales crm	CRM sales	90	70.75	9.71	0.66	125000000	Site Links, Reviews, People Also Ask, FAQ	20
sales process in sap sd	sales process	70	57.62	0	0	6000000	Featured Snippet, Image, Video Carousel, People Also	100
sales order processing	sales process	70	50.85	4.72	0.11	745000000	Featured Snippet, Image, People Also Ask	100
enterprise sales process	sales process	70	52.52	0	0	578000000	Reviews, Featured Snippet, People Also Ask	100
what is sales funnel in digital marketing	sales funnel	70	50.28	0	0	12400000	Site Links, Featured Snippet, People Also Ask	20
hubspot sales funnel stages	sales funnel	70	56.74	0	0	205000	Image, People Also Ask	90

Le operazioni successive riguardano il corpo del testo. Anche in questo caso la piattaforma mette a disposizione un riquadro specifico nel quale andare a posizionare il risultato prodotto

dall'intelligenza artificiale. Trattandosi questo di un elaborato semplice, è necessario compiere operazioni di formattazione. Attraverso la barra multifunzione evidenziata in **Fig. 53** l'editore responsabile ha la possibilità di dare enfasi a certe parole o frasi mettendole in grassetto, oppure aggiungendo loro funzionalità tramite i collegamenti ipertestuali. Si possono quindi definire le gerarchie modificando le intestazioni dei paragrafi interni e aggiungere altri dettagli, come immagini e video, per semplificare l'aspetto grafico del blog. Nel caso specifico di Digital Sales, non è stato possibile apportare cambiamenti a elementi quali il tipo, la dimensione e il colore dei caratteri, né alla posizione delle CTA per scelta dell'azienda. Tali operazioni sono state lasciate alla supervisione degli sviluppatori del sito.

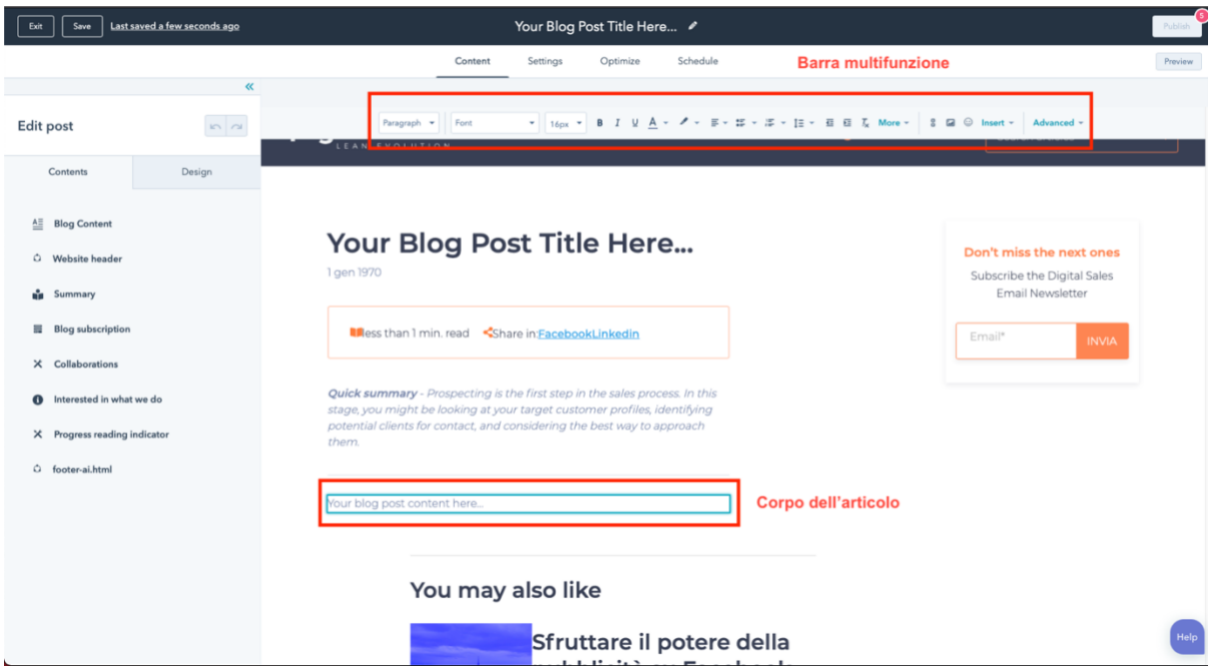


Figura 53 - Riquadro per il corpo dell'articolo e barra multifunzione (Digital Sales, 2022)

Una volta terminata la fase di revisione si devono impostare alcuni parametri. Spostandosi sulla scheda delle impostazioni (vedi **Fig. 54**) viene richiesto di confermare il titolo. In seguito, è possibile selezionare una cartella specifica da assegnare all'articolo e il *content slug*, ossia la parte di URL al fondo dell'ultima barra retroversa. Esso è essenziale per il SEO perché segnala agli algoritmi di Google le parole chiave che compongono la struttura di quella specifica pagina web e risulta essere più comprensibile per l'utente rispetto a una stringa di numeri casuali. Infine, si scelgono autore, *tag*, metadescrizione e immagine caratteristica dell'articolo, cioè quella rappresentata in primo piano e che permette al motore di ricerca di individuare il contesto dello scritto.

Content | Settings | Optimize | Schedule

Settings

Blog title *

Blog Title

Great! You're within the limit. 60 characters remaining

Customize blog's page title

Blog

Ai (Italian)

Blog post language

Only default HubSpot modules and text will be translated for supported languages

Italian

Blog URL *

Domain	Blog	Content slug
http://digital-sales-19942390.hs-site:	ai/	blog-title

Copy link

View preview

Author *

Select an author

Tags

Select one or more tags

Meta description *

Featured image

Enabled featured image

Choose or upload an image to be used when sharing your post on social media or on your listing page.

ON

Your image may not work on social media posts.

Your image ratio is 2,560:749. Images should have a ratio between 2:1 and 300:175 to be best seen on Facebook, LinkedIn, and Twitter. Learn more about featured images in social posts.

Upload

Browse images

FEATURED

Image alt text

Advanced options

Figura 54 – Informazioni aggiuntive per il blog (Digital Sales, 2022)

L'ultima fase consiste nella programmazione della pubblicazione. L'ultimo pannello contiene le caselle nelle quali si inseriscono la data e l'ora per la pubblicazione, come esposto in **Fig. 55**. È utile preparare i contenuti in anticipo, così da poter eventualmente apportare modifiche prima di rendere l'articolo disponibile in rete.

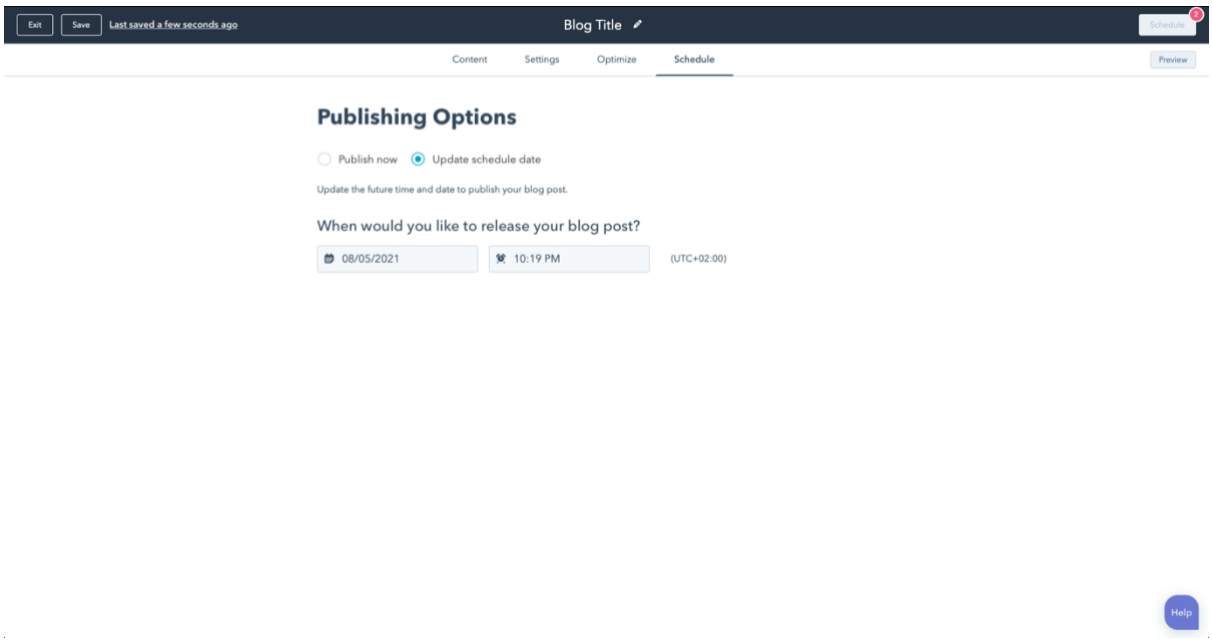


Figura 55 - Schermata per la programmazione della data di pubblicazione (Digital Sales, 2022)

6.4.2.4. Aspetto finale del portale di Digital Sales

La **Fig. 56** mostra la pagina iniziale del portale Digital Sales dedicata agli articoli di blog compilati con l'assistenza dell'IA fornita dal software Jasper AI; la **Fig. 57** dimostra l'efficacia del corretto utilizzo di *tag* e *keywords* al fine di ottimizzare i motori di ricerca come Google: digitando all'interno della barra la frase "come funziona hubspot crm", per esempio, tra i risultati che compaiono in prima pagina è presente anche la pagina di Digital Sales, dato che l'algoritmo ha riconosciuto le parole chiave a coda lunga all'interno di un volume contenuto di risposte. Tale esito è rilevante poiché il posizionamento nella parte alta delle classifiche è fondamentale per le strategie di generazione di traffico organico e di contatti. Infine, la **Fig. 58** presenta un esempio di pubblicazione accessibile al pubblico.

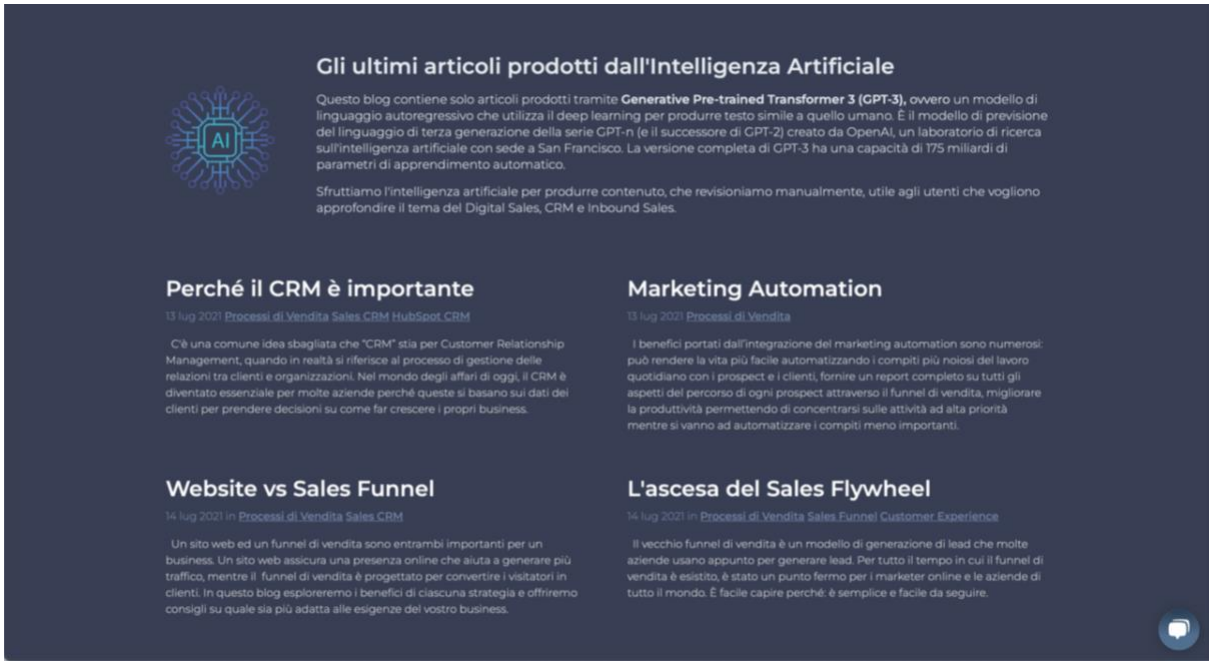


Figura 56 - Copertina della sezione del portale Digital Sales dedicato agli articoli scritti da IA (Digital Sales, 2022)

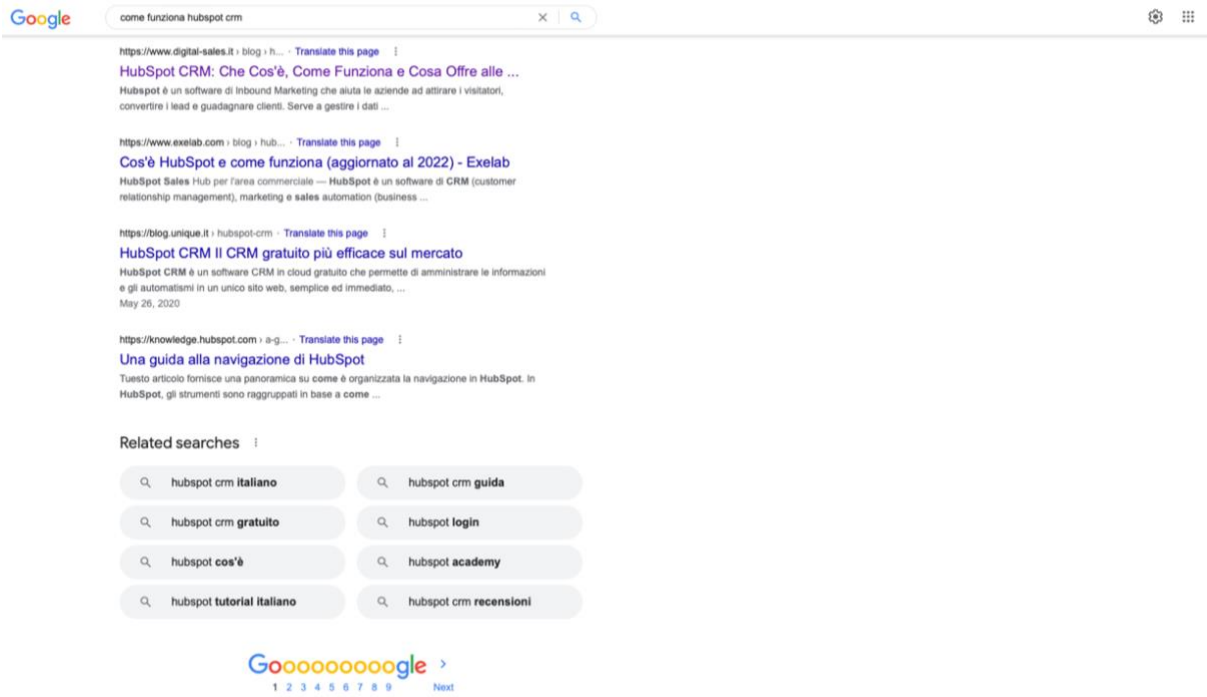


Figura 57 - Posizionamento in prima pagina in seguito all'ottimizzazione dell'algoritmo di ricerca di Google (Digital Sales, 2022)

DigitalSales LEAN EVOLUTION

Articoli · Servizi · About us · Academy · Contattaci

Ricerca Articoli

Processi di Vendita | Sales Funnel | Sales CRM | Customer Experience | Smarketing | HubSpot CRM | Sales Intelligence

HubSpot CRM

Redazione

HubSpot CRM: Che Cos'è, Come Funziona e Cosa Offre alle Aziende

18 mag 2022 in Sales CRM, HubSpot CRM

14 min. read Share in: Facebook Linkedin

Quick summary *- Se stai cercando un nuovo CRM, probabilmente hai sentito parlare di HubSpot come un'opzione altamente consigliata. Il CRM di HubSpot, infatti, offre le basi necessarie per aiutare la tua azienda a mantenere solide relazioni con i tuoi clienti, indipendentemente dal ruolo che ricopri. Sia che ti occupi di sales, marketing, customer service, operations, HubSpot CRM ti aiuterà a portare a termine il tuo lavoro.*

Cosa offre HubSpot

Paid Marketing · Landing Pages · Social Media · SEO · Blog · Email · DigitalSales

CRM: Il tuo Customer Relationship Management

Il CRM, acronimo di **Customer Relationship Management**, è uno strumento che serve a gestire i dati relativi ai contatti, potenziali prospect e clienti, fornendo una visione a 360 gradi della loro esperienza con la tua attività. Se sei un imprenditore e vuoi trovare il modo di far crescere la tua azienda, HubSpot ti permette di integrare più funzioni aziendali in un unico strumento.

In un mondo sempre più digital, dove strategie e strumenti di marketing si combinano tra loro, sono necessari anche diversi livelli di competenza e di risorse a disposizione. **HubSpot CRM** presenta enormi potenzialità, ma potrai utilizzarlo solo se capirai come sfruttarle, quale strategia adottare e quali obiettivi raggiungere.

Grazie ad Hubspot potrai raccogliere in un unico HUB tutte le interazioni che ogni singolo contatto (lead, prospect, cliente, fornitore) ha avuto con la tua azienda. Dall'invio di una email alla compilazione di un form sul tuo sito, dal comportamento sui social media all'interazione con le tue campagne advertising, fino al tracking delle chiamate. Tutto questo ti permette di garantire ai

Non perderti nulla!

Iscriviti alla Newsletter di Digital Sales

Nome*

Email*

Accetto di ricevere altre comunicazioni da Digital Sales srl.

INVIA

Figura 58 - Articolo pubblicato visibile dal pubblico (Digital Sales, 2022)

6.5. Risultati

6.5.1. Confronto tra traffico generato da articoli scritti con IA e quelli scritti da umano

A un anno di distanza dalle prime pubblicazioni degli articoli redatti tramite l'ausilio dell'intelligenza artificiale, se ne può valutare l'efficacia. Come mostrato in **Graf. 31**, il sito di Digital Sales è in grado di generare in media un traffico pari a 113 visualizzazioni al mese per quanto riguarda la sola sezione dedicata al blog IA. Il periodo più prolifico è stato il primo quadrimestre del 2022, il quale ha registrato il 42,2% delle impressioni totali con un picco di 144 visitatori a febbraio.

Grafico 31 - Numero di visualizzazioni mensili per gli articoli scritti con IA (Digital Sales, 2022)

Nella **Tab. 6** vengono evidenziate le metriche più rilevanti che si possono ricavare dalle *dashboard* di HubSpot. Per esempio, tra le venticinque pagine più lette, quella intitolata "Sales Metrics KPI" è stata consultata in 348 occasioni; di queste, 317 sono state classificate come "entrances", ossia il numero di sessioni in cui gli utenti hanno stabilito il primo punto di ingresso con il portale cliccando su un *link* proposto dal loro motore di ricerca, e cioè come *landing page*. L'articolo che vanta il maggiore tempo totale speso per la sua lettura è "Come Passare dal 'Push' Marketing all'Inbound Marketing". Nonostante esso abbia accumulato circa 110 ore, presenta però un elevato 83.3% come "bounce rate", ovvero la percentuale di visitatori che decidono di uscire da una pagina web senza compiere un'azione rilevante come il clic su un *link* o la compilazione di un modulo. Infine, se si analizzano i numeri relativi all'*Accelerated*

Mobile Pages[20] (AMP), si può riscontrare come la maggior parte del traffico registrato provenga da postazioni fisse, nonostante l'intero sito sia ottimizzato anche per accogliere utenti che accedono ad esso da dispositivi mobili.

Tabella 6 - Metriche relative alle prestazioni dei 25 migliori articoli IA (Digital Sales, 2022)

Article Name	Raw Views	Entrances	Time Per Pageview (s)	Page Bounce Rate	Amp Views	Url
Sales Metrics KPI	348	317	2300	93.38	73	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/sale
Lead generation e Marketing automation	169	100	840	0.9	11	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/leac
Sales CRM Metrics: quali sono le metriche dei commercial	115	94		92.55	23	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/crm
Outbound Sales Process	55	38	293375	84.21	16	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/outb
Digital Marketing Automation Platform	30	13		84.62	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/digi
Salesforce e il Sales Funnel	27	16		93.75	2	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/sale
Perché il CRM è importante	27	6		66.67	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/imp
Salesforce: 5 Modi per Ottenere di più dal tuo CRM	26	21		95.24	2	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/sale
The Key Elements of Digital Sales Transformation	24	1		0	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/whe
Sales Process - Salesforce	24	18		83.33	4	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/depl
Ottimizzare il Processo di Vendita B2B	21	5	16325	1	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/b2b-
Customer Data Platform: cos'è un ECDP?	20	10		0.9	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/ente
HubSpot Sales Funnel	19	9		1	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/hub
Sales Process from Lead to Close	18	4		0.75	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/sale
L'ascesa del Sales Flywheel	18	5	3190	0.6	1	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/asce
Account-based Marketing vs Marketing Automation	16	5		1	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/acco
Cos'è il Social Media Sales Funnel	16	8	34375	8.75	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/soci
Marketing Automation	16	8	17675	6.25	1	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/mar
Free CRM per il Team di Sales	15	3	1438	33.33	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/free
Come Funziona il B2B SaaS Sales Process	15	7		57.14	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/b2b-
Come Passare dal 'Push' Marketing all'Inbound Marketing	15	6	394125	83.33	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/inbo
Sugar CRM Marketing	14	7		1	1	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/sug
HubSpot, la Soluzione Ideale per il Marketing Automation	14	4	2537	1	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/hub
Website vs Sales Funnel	13	5	1698	0.6	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/web
Un'introduzione a GPT-3	12	7		71.43	0	http://digital-sales-19942390.hs-sites.com/ai/intr

Se si confrontano tali risultati con il volume prodotto dagli articoli scritti senza l'ausilio dell'IA, riportato in **Graf. 32**, si può riscontrare come essi portano ad avere un numero decisamente maggiore di visitatori presso il sito. Nel solo mese di maggio 2022, per esempio, si è registrato un numero di lettori 16 volte più alto rispetto a coloro che hanno visualizzato la sezione dedicata all'intelligenza artificiale nello stesso periodo. Tale dato conferma la necessità di avvalersi di un operatore per la gestione e redazione ottimale delle pagine, impiegando in particolare strategie SEO o aggiornando le informazioni dopo un certo lasso di tempo per garantire un'alta capacità di posizionamento. Tuttavia, questo non significa che il computer sia inefficace nello svolgere il proprio compito: se si considerano i dati riportati in **Tab. 7**, relativi alle metriche per gli autori umani, si può notare come il "bounce rate" risulti essere più elevato. Dunque, ottenere più visualizzazioni non si traduce necessariamente in una migliore capacità di attirare un potenziale cliente. Sotto questo aspetto, l'IA risulta essere in grado di ottenere risultati migliori; inoltre, bisogna considerare la sua capacità di produzione di contenuti originali e consistenti che consente di liberare fino al 20% del tempo speso dai redattori a stendere le bozze.

[20] ***Accelerated Mobile Pages*** – Struttura specifica per semplificare la navigazione sui dispositivi mobili con lo scopo di favorire il caricamento più veloce delle pagine web.

Grafico 32 - Numero di visualizzazioni mensili per gli articoli scritti da umano (Digital Sales, 2022)

Tabella 7 - Metriche relative alle prestazioni dei 25 migliori articoli scritti da umano (Digital Sales, 2022)

Article Name	Raw Views	Entrances	Time Per Pageview (s)	Page Bounce Rate	Author	Tags
23 Modelli di Customer Service Email per Accogliere, Supportare e Fidelizzare i Clien	2394	2282	3.71451E+16	95.79	Redazione	Customer Experience
Le Funzioni Principali del Back Office Commerciale	1509	1442	4.05986E+15	96.12	Redazione	Processi di Vendita
State of Sales: i punti salienti dai principali report	554	472	2.43221E+16	88.35	Asia Moretti e Vincenzo Liguoro	Processi di Vendita, Sales CRM
La Guida Definitiva a Google Analytics 4 (2021)	513	487	2.01935E+16	89.53	Kevin Pham Nhu	Processi di Vendita, Sales CRM
La Guida Completa per la Creazione di un Processo di Vendita	384	328	3.13516E+16	90.24	Redazione	Processi di Vendita, Sales Funnel
Cos'è HubSpot CRM e perché usarlo per la crescita della tua azienda	316	179	2.49618E+15	77.65	Redazione	Sales CRM, HubSpot CRM
Il Futuro della Vendita: Il Business Accade in Tempo Reale!	292	181	1.80558E+16	82.87	Massimo Calabrese	Processi di Vendita, Sales CRM
Salesforce Contro HubSpot: Funzioni, Costi e Vantaggi	223	163	1.68469E+16	93.25	Redazione	Sales CRM, HubSpot CRM
7 Modi per Rendere ogni Interazione con i Clienti Fantastica	215	196	1380	9.49	Filippo Caruso	Processi di Vendita, Sales CRM, Customer Experienc
Formule del Tasso di Conversione per Calcolare Accuratamente la Crescita (2021)	184	169	96125	95.86	Kevin Pham Nhu	Processi di Vendita
5 Modi per Esperienza di Servizio Clienti Eccezionale e 4 Errori da Evitare	180	152	15556	95.39	Filippo Caruso	Customer Experience
Come Creare un'Efficace Mappa del Percorso dell'Acquirente (Esempi + Modello)	176	161	2.80133E+15	95.65	Filippo Caruso	Processi di Vendita, Customer Experience
Il Ruolo del Team Sales nel Customer Journey Mapping	171	101	1.67121E+15	9.01	Eveljn Emmanuello	Processi di Vendita, Smarketing
Il CRM Model Canvas per Aumentare il Successo delle Aziende	171	85	1259125	78.82	Felisia Linguetta	Processi di Vendita, Sales CRM, Smarketing
Come Impostare Google Analytics 4: una Guida Senza Fronzoli (2021)	160	113	18478125	97.35	Kevin Pham Nhu	Processi di Vendita, Sales CRM
CPQ: creare una Proposta di Vendita in Pochi Minuti	152	98	1.64261E+15	86.73	Redazione	Processi di Vendita, Sales CRM
I Migliori Tools per le Vendite	142	23	9.89469E+15	9.13	Filippo Caruso	Processi di Vendita, Sales CRM
Che cos'è l'Esperienza Cliente e Perché è Così Importante	139	120	2081875	95.83	Filippo Caruso	Processi di Vendita, Customer Experience
State of Sales 2021: Quali sono i nuovi processi di vendita?	133	30	1.12708E+16	0.7	Massimo Calabrese	Processi di Vendita
Come Calcolare il Customer Lifetime Value	122	109	5.87538E+15	95.41	Kevin Pham Nhu	Customer Experience
10 Parametri di Fidelizzazione dei Clienti e Come Misurarli	115	92	1.82632E+15	94.57	Redazione	Customer Experience
Che Cos'è il Software CRM?	114	61	2.26905E+15	88.52	Redazione	Sales CRM
La Digital Transformation Riguarda il Talento, non la Tecnologia	112	88	1.79871E+15	85.23	Redazione	Processi di Vendita
5 Rapporti GA4 per Ottenere i Migliori Marketing Insights (2021)	108	85	2.59667E+15	98.82	Kevin Pham Nhu	Processi di Vendita, Sales CRM
State of Tech Sales Italia: perché nasce e quali sono gli obiettivi	101	67	1.15192E+15	94.03	Asia Moretti e Vincenzo Liguoro	Processi di Vendita, Smarketing

6.5.2. Analisi del traffico organico generato dal sito di Digital Sales

Il **Graf. 33** presenta una panoramica generale dei dati analitici relativi a tutte le pagine presenti sul portale di Digital Sales. Il software HubSpot condensa le informazioni e le riporta sotto forma semplice, affinché possa essere compreso rapidamente anche da un operatore poco esperto. Tuttavia, questo potrebbe non essere sufficiente a capire appieno in che modo il sito si posizioni all'interno dello spazio web e quali siano le *keywords* che generano più traffico. Per tale ragione, si presenta in **Fig. 59** un approfondimento realizzato utilizzando la piattaforma offerta da Semrush, la quale permette di esaminare metriche rilevanti quali il volume delle parole chiave e il costo per clic (CPC).

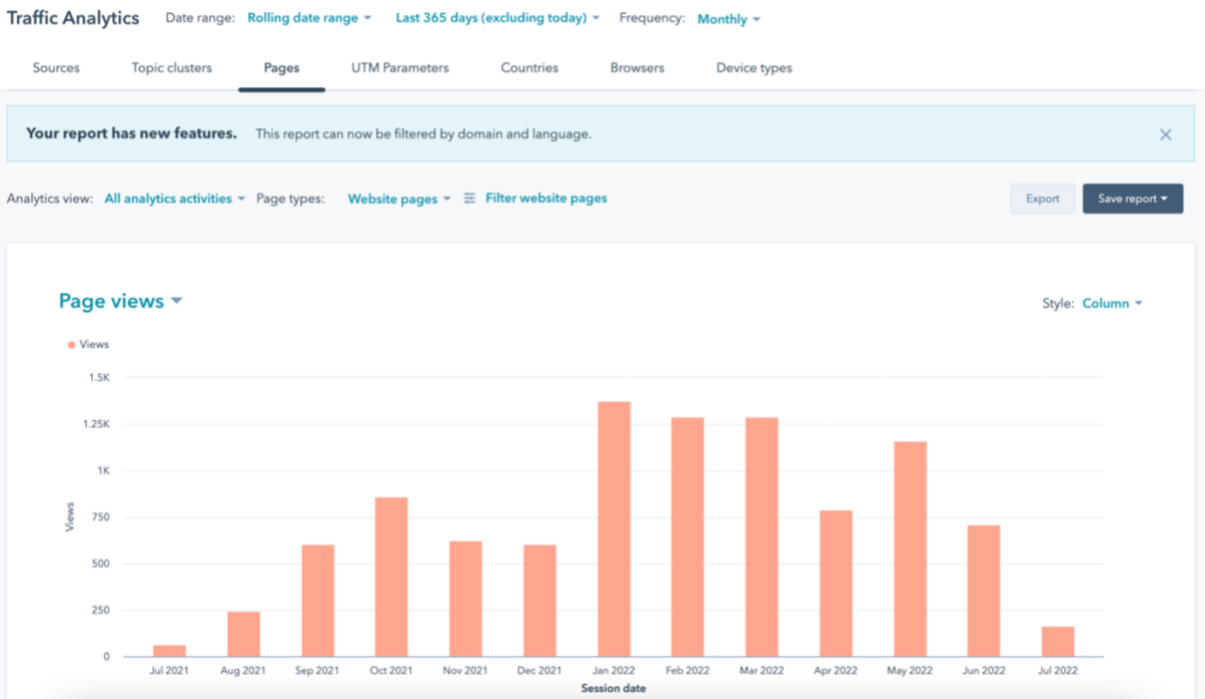


Grafico 33 - Traffico totale generato sull'intero sito di Digital Sales (Digital Sales, 2022)

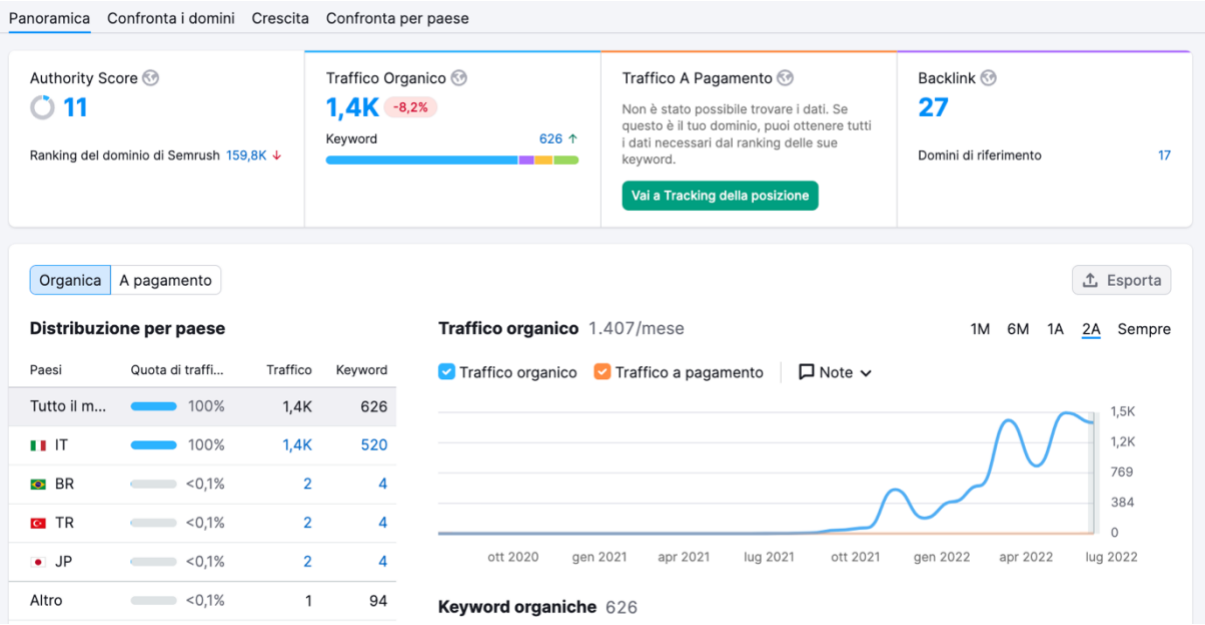


Figura 59 - Analisi delle prestazioni del portale sulla piattaforma Semrush (Digital Sales, 2022)

Come si può notare, la maggior parte delle attività proviene dall'Italia e questo indica che il sito dell'azienda è correttamente posizionato per riuscire ad attirare il pubblico di interesse. Per quanto riguarda i *backlink*, se ne rilevano 27 in totale, di cui 17 presenti su pagine esterne a Digital Sales. Questo significa che vi è un'alta probabilità di ottenere un nuovo pubblico di potenziali clienti da fonti diverse rispetto ai classici *browser*. Inoltre, il traffico organico

generato dalle *keywords* è in forte tendenza crescente, con un volume medio di *query* rilevanti che restituiscono come risultato un collegamento al portale dell'impresa stimate a 1.407 per mese.

In **Tab. 8** si riportano quindi i dati per quanto riguarda le parole chiave semplici e a coda lunga che permettono di collocarsi in alto nelle ricerche. Si possono così analizzare il numero indicativo di visite medie mensili che si sono verificate in seguito alla digitazione delle *keyword* all'interno di un *browser* e l'URL relativo che raccoglie la quantità maggiore di clic. Il parametro relativo al volume permette di comprendere quali siano i vocaboli più processati dai motori di ricerca, basato su un database di dati a livello nazionale. Si possono effettuare confronti con i propri concorrenti principali in questo modo e decidere quali strategie di tipo SEO siano appropriate. La colonna denominata "KD %" restituisce il livello di difficoltà della parola chiave, al quale viene anche associato un indicatore visivo. Minore sarà tale valore, meno intensa sarà la competizione e maggiore sarà l'opportunità per il sito di ottenere un ottimo posizionamento sui primi risultati di Google, anche senza *backlink*. In tale senso, si può verificare come in effetti Digital Sales disponga di *keyword* qualitative per buona parte delle proprie pagine. Infine, si evidenzia un basso CPC, dovuto alla priorità assegnata alla crescita di tipo organica.

Tabella 8 - Dati relativi all'andamento delle parole chiave semplici e a coda lunga (Digital Sales, 2022)

Posizioni di ricerca organica 1 - 100 (504) | + Add to keyword list | Gestisci colonne 11/15 | Esporta

Keyword	Inte...	SF	Pos.	Diff.	Traffico...	Volume	KD %	CPC (USD)	URL	SERP
digital sales mate	I		4 → 4	0	16,00	1,9K	25	2,2	www.digital-sales.it/	
back office commerciale	I		2 → 4	↓ 2	13,47	1,6K	21	0,1	www.digital-sales.it/blog/le-funzio...iale	
tech sales	I		3 → 4	↓ 1	6,01	720	42	0,9	www.digital-sales.it/salestech	
back office commerciale cosa fa	I	+2	• → 1	nuova	5,05	90	20	0	www.digital-sales.it/blog/le-funzio...iale	
digital sales	I		2 → 2	0	4,93	320	20	1,4	www.digital-sales.it/	
back office mansioni	I		5 → 7	↓ 2	4,21	880	25	0,5	www.digital-sales.it/blog/le-funzio...iale	
salestech	I		1 → 1	0	3,85	70	35	0	www.digital-sales.it/salestech	
digitalsalesmate	I		21 → 5	↑ 16	3,48	590	27	0	www.digital-sales.it/	
martech	C		12 → 10	↑ 2	3,12	880	22	3,2	www.digital-sales.it/blog/martech... cono	
back office commerciale significato	I		1 → 1	0	2,76	50	23	0	www.digital-sales.it/blog/le-funzio...iale	
esempi di email per clienti	I	+2	2 → 2	0	2,64	170	20	0,4	www.digital-sales.it/blog/23-mod... mail	
back office commerciale mansioni	I		• → 4	nuova	2,64	320	19	1,6	www.digital-sales.it/blog/le-funzio...iale	
massimo calabrese	I T		13 → 11	↑ 2	1,44	260	22	0	www.digital-sales.it/blog/author/m...rese	
back office significato	I		19 → 17	↑ 2	1,32	2,9K	21	0	www.digital-sales.it/blog/le-funzio...iale	
outbound sales	C		3 → 2	↑ 1	1,32	90	25	1,5	www.digital-sales.it/ai/outbound-s...cess	

Lo stesso strumento può quindi essere impiegato per valutare quali siano le pagine più frequentate dal pubblico e sulle quali si potrebbe pensare di inserire elementi come CTA, moduli, chatbot e inviti a iscriversi alla newsletter di Digital Sales oppure a scaricare il loro rapporto tecnico relativo allo stato del "Tech Sales" in Italia, allo scopo di guidare il visitatore e riuscire a convertirlo con successo nel processo di *lead generation* e *lead nurturing.* Come mostrato in **Fig. 60**, su 17 delle pagine che generano maggiore traffico, 5 appartengono alla sezione degli articoli redatti attraverso l'impiego dell'intelligenza artificiale durante il tirocinio, il che corrisponde al 29.4% degli URL che garantiscono un posizionamento ottimale al portale italiano.

URL	Traffico	Traffico...	Keyword	
https://www.digital-sales.it/	212	25,29		14
https://www.digital-sales.it/salestech	82	9,78		4
https://www.digital-sales.it/blog/martech-quando-marketing-e-tecnologia-si-uniscono	30	3,57		7
https://www.digital-sales.it/blog/23-modelli-di-customer-service-email	24	2,86		63
https://www.digital-sales.it/blog/come-creare-una-proposta-di-vendita-in-pochi-minuti-con-cpq	15	1,78		8
https://www.digital-sales.it/blog/hubspot-crm-che-cosè-come-funziona-e-cosa-offre-alle-aziende	14	1,67		41
https://www.digital-sales.it/blog/author/massimo-calabrese	12	1,43		1
https://www.digital-sales.it/ai/outbound-sales-process	11	1,31		5
https://www.digital-sales.it/hubspot-pricing-quanto-costa-hubspot	10	1,19		19
https://www.digital-sales.it/blog/guida-introduttiva-google-tag-manager	9	1,07		10
https://www.digital-sales.it/blog/google-analytics-4	9	1,07		12
https://www.digital-sales.it/ai/sales-metrics-kpi	8	0,95		3
https://www.digital-sales.it/blog/la-guida-completa-per-la-creazione-di-un-processo-di-vendita	8	0,95		11
https://www.digital-sales.it/ai/account-based-marketing-vs-marketing-automation	8	0,95		6
https://www.digital-sales.it/ai/salesforce-e-il-sales-funnel	8	0,95		6
https://www.digital-sales.it/blog/le-funzioni-principali-del-back-office	7	0,83		10
https://www.digital-sales.it/ai/sugar-crm-marketing	6	0,71		5

Figura 60 - Metriche sugli URL più performanti (Digital Sales, 2022)

CONCLUSIONI

L'obiettivo di questa tesi è stato illustrare il concetto di *Customer Relationship Management* e le metodologie principali utilizzate per analizzare i dati ricavati nel processo di approccio interattivo di un'azienda con i propri clienti. Sono state esposte le problematiche fondamentali che affliggono le organizzazioni nel loro percorso di transizione tecnologica e, in particolare, si è dato risalto all'importanza della capacità di offrire un'esperienza personalizzata agli utenti che si interfacciano con l'impresa in un ambiente digitale in continua evoluzione, attraverso tecniche orientate al miglioramento incrementale della gestione dei rapporti con le figure B2B, B2C e tutto l'ambiente circostante coinvolto nei processi di comunicazione.

Tra le strategie analizzate è stata approfondita quella incentrata sull'*Inbound Marketing*, considerando il cambio di paradigma nell'utilizzo di nuove tecniche di marketing e di vendita. La nuova frontiera per i processi di *lead generation*, o generazione di interesse da parte di un consumatore, e *lead nurturing*, o coltivazione del coinvolgimento della lista dei contatti, è guidata dal concetto di *funnel*, o imbuto, modellato sul percorso teorico di un cliente seguendo la teoria AIDA. Perciò, si sono esaminate alcune delle strutture che fungono da base per la progettazione ottimale delle sequenze dei compiti di lavoro utili all'accompagnamento dei contatti, secondo questa nuova ottica.

Un'azienda moderna è governata da vari flussi direzionali, gestionali e operativi inerenti a risorse, persone e informazioni. Per coordinare al meglio l'esecuzione delle attività che coinvolgono reparti diversi è necessario poter essere in grado di definire con chiarezza le responsabilità e i compiti che competono a ciascuna funzione in modo tale da promuovere trasparenza, rispetto delle tempistiche e metriche per valutare il tasso di successo nel raggiungimento degli obiettivi. In questo elaborato, si è andati a esaminare i vantaggi dati da una corretta mappatura dei processi aziendali attraverso l'impiego degli strumenti illustrativi più diffusi. Quindi, si è fatta una distinzione sul significato di stato attuale e progettazione di condizione futura, allo scopo di generare modelli che evidenzino quali attività creino valore aggiunto, per le quali si possono predisporre sistemi che ne innalzino la qualità, e in quali punti si vengono a creare colli di bottiglia e sprechi dovuti a inefficienze, che una volta eliminati risulteranno in minori costi e in un'organizzazione più snella. A tal proposito, è stato proposto un caso di applicazione reale dei concetti teorici per conto di un cliente che aveva necessità di riprogettare i processi interni con cui venivano suddivisi i compiti di lavoro, di ottimizzare le

funzionalità del proprio programma dedicato alle operazioni di vendita e di integrarlo con altre piattaforme gestionali.

Successivamente, si è commentato il software CRM "HubSpot", poiché è stato impiegato durante il periodo di tirocinio. Se ne sono valutate le potenzialità date dagli strumenti evoluti e si è spiegato il motivo per il quale esso sia considerato come soluzione all'avanguardia tra quelle disponibili sul mercato, ossia la sua larga capacità di integrazione con altri applicativi utilizzati nelle attività di marketing e vendita, e le funzioni dedicate all'automazione.

Per analizzare come i compiti relativi alla creazione di contenuti, che costituiscono una delle strategie più impiegate all'interno delle organizzazioni nel processo di *lead generation*, possano essere ottimizzati all'interno delle aziende che investono sull'innovazione digitale, si è fatta una digressione sul ruolo dell'intelligenza artificiale e in particolare sulla branca attinente alla sfera dell'elaborazione del linguaggio naturale (NLP). Si è quindi fatto riferimento all'ente OpenAI e al suo progetto di ricerca sullo sviluppo delle reti neurali tramite il *machine learning* per ottenere un prodotto estremamente evoluto nel campo dell'IA per scopi generali (AGI), ovvero il modello di linguaggio autoregressivo GPT-3.

Infine, si è affrontata la tematica relativa al processo di ideazione, generazione e pubblicazione di contenuti per incrementare il traffico all'interno di un sito web e ottenere probabilità più alte di conversione dei visitatori attraverso l'applicazione delle strategie SEO. Sono stati fatti riferimenti alla letteratura scientifica e sono stati presentati dati a supporto da casi reali. Si è quindi conclusa l'argomentazione andando a descrivere l'attività di tirocinio nella quale è stato utilizzato un programma di scrittura basato sugli algoritmi di intelligenza artificiale, fornito dalla compagnia Jasper, come assistente alla scrittura di articoli di blog da pubblicare sul portale italiano di riferimento dell'agenzia di consulenza Digital Sales. Si è trovato che essi sono adatti all'approccio basato sul posizionamento per *keyword*, facendo risparmiare tempo e presentando contenuti originali, nonostante generino un traffico minore rispetto a quelli umani.

In futuro potrebbe essere interessante seguire lo sviluppo dell'IA nella sua capacità di generazione di immagini originali da *input* testuale, per poter essere impiegata efficacemente nel compito di *content marketing*. Una volta completati i progetti di ricerca di OpenAI su DALL-E 2 e di Google su Imagen, le aziende digitali potrebbero essere incoraggiate a investire su tali tecnologie innovative per svilupparsi ulteriormente in ambito di industria 4.0.

BIBLIOGRAFIA

Anitec-Assinform, 2021. *Il Digitale in Italia 2021,* s.l.: Anitec-Assinform.

Brownlee, M. & DALL-E, 2022. *A teddy bear doing surgery on a grape in the style of a 1990's cartoon.* [Opera d'arte].

Caragher, J., 2013. *The Five Crucial Questions to Ask about Inbound Marketing,* s.l.: CPA Practice Management Forum.

Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R. & Johnston, K., 2009. *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice.* 4a Edizione a cura di s.l.:Pearson.

Cooper, M. & Budd, C., 2007. Tying the pieces together: A normative framework for integrating sales and project operations. *Industrial Marketing Management,* 36(2), pp. 173-182.

CustomerGauge, 2020. *NPS & CX Benchmarks Report,* s.l.: CustomerGauge.

Dale, R., Moisl, H. & Somers, H., 2000. *Handbook of Natural Language Processing.* 1 a cura di s.l.:CRC Press.

Davenport, T. & Short, J., 1990. *The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign.* s.l.:Sloan Management Review.

Deloitte, 2019. *Automation with intelligence: Reimagining the organisation in the 'Age of With',* s.l.: Deloitte.

D'Haen, J. & Van den Poel, D., 2013. Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management,* 42(4), pp. 544-551.

Floridi, L. & Chiriatti, M., 2020. GPT-3: Its Nature, Scope, Limits, and Consequences. *Minds and Machines,* Volume 30, pp. 681-694.

Gatautis, R. & Vitkauskaite, E., 2014. Crowdsourcing Application in Marketing Activities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* Volume 110, pp. 1243-1250.

Graziadei, G., 2006. *Lean Manufacturing. Come analizzare il flusso del valore per individuare ed eliminare gli sprechi.* 1 a cura di s.l.:HOEPLI.

Grublješič, T. & Čampa, N., 2016. The impact of the IS on the effectiveness of the Sales Funnel Management as a part of CRM in an automotive company. *Online Journal of Applied Knowledge Management,* 4(2), pp. 74-92.

Halligan, B. & Shah, D., 2014. *Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online.* 2 a cura di s.l.:Wiley.

Hootsuite, 2022. *Digital 2022 Global Overview Report,* s.l.: Hootsuite.

HubSpot, 2021. *Not Another State of Marketing Report,* s.l.: HubSpot.

Imperva, 2022. *2022 Imperva Bad Bot Report: Evasive Bots Drive Online Fraud,* s.l.: Imperva.

Kaelbling, L., Littman, M. & Moore, A., 1996. Reinforcement Learning: A Survey. *Journal of Artificial Intelligence Research,* Volume 4, pp. 237-285.

Kee, A. & Yazdanifard, R., 2015. The Review of Content Marketing as a New Trend in Marketing Practices. *International Journal of Management, Accounting and Economics,* 2(9), pp. 1055-1064.

Kollnig, K. et al., 2022. *Goodbye Tracking? Impact of iOS App Tracking Transparency and Privacy Labels,* s.l.: arXiv.

Kotler, P. & Keller, K., 2011. *Marketing Management.* 14a Edizione a cura di s.l.:Pearson.

LinkedIn, 2019. *The Sophisticated Marketer's Guide to LinkedIn,* s.l.: LinkedIn.

Magee, J., 1964. Decision Trees for Decision Making. *Harvard Business Review*, July.

McCarthy, J., 2004. What Is Artificial Intelligence?.

Mohapatra, M. & Sahu, P., 2017. Optimizing the Recruitment Funnel in an ITES Company: An Analytics Approach. *Procedia Computer Science,* Volume 122, pp. 706-714.

Nicoletti, B., 2010. *Gli strumenti del Lean & Digitize. Come migliorare ed automatizzare i processi.* s.l.:FrancoAngeli.

Oppenlaender, J., 2022. *Prompt Engineering for Text-Based Generative Art,* s.l.: University of Jyväskylä.

Osservatorio CRM, 2022. *Come la Digital Transformation sta cambiando la relazione con il cliente,* s.l.: C-Direct Consulting.

Owen, M. & Raj, J., 2003. *BPMN and Business Process Management.* s.l.:Popkin Software.

Radford, A., Narasimhan, K., Salimans, T. & Sutskever, I., 2018. *Improving Language Understanding by Generative Pre-Training,* s.l.: OpenAI.

Ramon Saura, J., Ribeiro-Soriano, D. & Palacios-Marqués, D., 2021. Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research. *Industrial Marketing Management,* Issue 98, pp. 161-178.

Rowley, J., 2008. Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management,* Volume 24, pp. 517-540.

Russell, S. & Norvig, P., 2009. *Artificial Intelligence: A Modern Approach.* 3 a cura di s.l.:Pearson.

Salesforce, 2020. *State of Sales,* s.l.: Salesforce.

Salesforce, 2020. *State of the Connected Customer,* s.l.: Salesforce.

Schmidt, D., Moulliet, D., Majonek, A. & Grimm, F., 2016. *Wealth Management Digitalization changes client advisory more than ever before,* s.l.: Deloitte.

Strauss, J., El-Ansary, A. & Frost, R., 2005. *E-Marketing: International Edition.* 4a Edizione a cura di s.l.:Pearson.

Sutton, R. & Barto, A., 2018. *Reinforcement Learning: An Introduction.* 2 a cura di s.l.:Bradford Books.

Tinyclues, 2021. *The State Of CRM,* s.l.: Tinyclues.

Urban, W. & Rogowska, P., 2020. A methodology of bottleneck identification in production system when implementing TOC. *Engineering Management in Production and Services,* 2(12), pp. 74-82.

Wyzowl, 2022. *Video Marketing Statistics 2022,* s.l.: Wyzowl.

SITOGRAFIA

Ader, J., Brodherson, M. & Robinson, K., 2021. *Full-funnel marketing is not just a campaign strategy; it's a total shift in how marketing works..* [Online] Disponibile da: https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/why-every-business-needs-a-full-funnel-marketing-strategy

Archacki, R., Protextor, K., Barrios, G. & de Bellefonds, N., 2017. *Mobile Marketing and the New B2B Buyer.* [Online] Disponibile da: https://www.bcg.com/publications/2017/marketing-sales-digital-go-to-market-transformation-mobile-marketing-new-b2b-buyer

Beaumont, R., 2022. *Laion-5B: A New Era Of Open Large-Scale Multi-Modal Datasets.* [Online]
Disponibile da: https://laion.ai/laion-5b-a-new-era-of-open-large-scale-multi-modal-datasets/

Blum, K. & Omale, G., 2021. *Gartner Says 63% of Digital Marketing Leaders Still Struggle with Personalization, Yet Only 17% Use AI and Machine Learning Across the Function.* [Online]
Disponibile da: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/-gartner-says-63--of-digital-marketing-leaders-still-struggle-wi

Castellano, G., 2005. *Il Business Process Analysis in aziende di servizi.* [Online] Disponibile da: http://www.eccellere.com/Rubriche/GestioneStrategica/BPA.htm

C-Direct Consulting, 2019. *Il CRM in azienda: organizzazione, benefici e difficoltà.* [Online] Disponibile da: https://www.cdirectconsulting.it/sistema-crm-benefici-e-difficolta/

Chavez, A., 2022. *Introducing the Privacy Sandbox on Android.* [Online] Disponibile da: https://blog.google/products/android/introducing-privacy-sandbox-android/

Cohn, G., 2018. [Online] Disponibile da: https://www.nytimes.com/2018/10/25/arts/design/ai-art-sold-christies.html

Content Marketing Institute, 2021. *Demand Gen for Content Marketing in the Next Decade.* [Online]
Disponibile da: https://contentmarketinginstitute.com/2021/01/demand-gen-content-marketing-research/

Cotton, B., 2022. *Conversion Rate Optimization (CRO): 8 Ways To Get Started.* [Online] Disponibile da: https://blog.hubspot.com/marketing/conversion-rate-optimization-guide

Creately, 2021. *Value Stream Mapping Templates.* [Online] Disponibile da: https://creately.com/blog/examples/value-stream-mapping-templates/

Dave, P., 2021. *Google adds visual search features in shopping, video push.* [Online] Disponibile da: https://www.reuters.com/technology/google-adds-visual-search-features-shopping-video-push-2021-09-29/

Demers, J., 2015. *Longer Search Queries Are Becoming the Norm: What It Means for SEO.* [Online]
Disponibile da: https://www.searchenginewatch.com/2015/06/08/longer-search-queries-are-becoming-the-norm-what-it-means-for-seo/

Deplazes, R., 2019. *Philippe Starck Partners With Intelligent Generative Design to Co-Create His Next Masterpiece for Kartell.* [Online] Disponibile da: https://adsknews.autodesk.com/news/starck-intelligent-generative-design

Digital Sales, 2021. *Definizione delle strategie di marketing e vendita per Synesthesia,* s.l.: s.n.

Digital Sales, 2022. *Digital Sales.* [Online] Disponibile da: https://www.digital-sales.it

Distel, A., 2022. *How To Write A Winning SEO Blog Post.* [Online] Disponibile da: https://www.jasper.ai/blog/blog-writing-examples

Enge, E., Spencer, S. & Stricchiola, J., 2015. *The Art of SEO: Mastering Search Engine Optimization.* 3a Edizione a cura di s.l.:O'Reilly Media.

Financial Times, 2022. *HubSpot Inc.* [Online] Disponibile da: https://markets.ft.com/data/equities/tearsheet/summary?s=HUBS:NYQ

Forbes, 2022. *HubSpot: Jack Of All Trades, Master Of None.* [Online] Disponibile da: https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2022/04/11/hubspot-jack-of-all-trades-master-of-none/?sh=4e15ab4f573c

Fuggle, L., 2022. *23 Innovative CRM Trends to Pay Attention to in 2022.* [Online] Disponibile da: https://blog.hubspot.com/sales/latest-crm-trends

G2, 2022. *G2 Grid® for CRM.* [Online] Disponibile da: https://www.g2.com/categories/crm

Gartner, 2021. *Gartner Forecasts Worldwide Hyperautomation-Enabling Software Market to Reach Nearly $600 Billion by 2022.* [Online] Disponibile da: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-04-28-gartner-forecasts-worldwide-hyperautomation-enabling-software-market-to-reach-nearly-600-billion-by-2022

Gartner, 2021. *Gartner Magic Quadrant for B2B Marketing Automation Platforms.* [Online] Disponibile da: https://www.gartner.com/en/documents/4005959

Gartner, 2022. *Direct Response Marketing.* [Online] Disponibile da: https://www.gartner.com/en/marketing/glossary/direct-response-marketing

Haggin, P., 2021. *After Apple Tightens Tracking Rules, Advertisers Shift Spending Toward Android Devices.* [Online] Disponibile da: https://www.wsj.com/articles/after-apple-tightens-tracking-rules-advertisers-shift-spending-toward-android-devices-11625477401

Hall, A., 2014. [Online] Disponibile da: https://www.cooperhewitt.org/2014/04/15/the-power-of-the-rolodex/

Holliday, M., 2020. *What Is a HRMS?.* [Online] Disponibile da: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/human-resources-management-system-hrms.shtml?mc24943=v1

Huble Digital, 2022. *10 essential HubSpot workflows.* [Online] Disponibile da: https://www.hubledigital.com/blog/10-hubspot-workflows-to-implement

HubSpot, 2015. *G2 Crowd Names HubSpot a Leader in CRM Software.* [Online] Disponibile da: https://www.hubspot.com/company-news/g2-crowd-names-hubspot-crm-a-leader

HubSpot, 2020. *How Often Should You (or Your Company) Blog?.* [Online] Disponibile da: https://blog.hubspot.com/marketing/blogging-frequency-benchmarks

HubSpot, 2021. *25 Google Search Statistics to Bookmark ASAP.* [Online] Disponibile da: https://blog.hubspot.com/marketing/google-search-statistics

HubSpot, 2021. *The AIDA Model: A Proven Framework for Converting Strangers Into Customers.* [Online]
Disponibile da: https://blog.hubspot.com/marketing/aida-model

HubSpot, 2021. *The Future of Content Strategy.* [Online]
Disponibile da: https://blog.hubspot.com/marketing/content-marketing-strategy

HubSpot, 2021. *The HubSpot Blog's 2022 Marketing Industry Trends Report: Data from 1,000+ Global Marketers.* [Online]
Disponibile da: https://blog.hubspot.com/marketing/hubspot-blog-marketing-industry-trends-report?_ga=2.20363704.1632863817.1647624595-1286134494.1647624595

HubSpot, 2021. *The Marketing Trends of 2022.* [Online]
Disponibile da: https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-trends?_conv_v=vi%3A1*sc%3A39*cs%3A1654612262*fs%3A1653298280*pv%3A92*seg%3A%7B10031564.1%7D*exp%3A%7B%7D*ps%3A1654609098&_conv_s=si%3A39*sh%3A1654612262483-0.6791875979161084*pv%3A4

HubSpot, 2021. *The Ultimate Guide to Content Marketing in 2021.* [Online]
Disponibile da: https://blog.hubspot.com/marketing/content-marketing

HubSpot, 2022. *8 Data-Backed Recommendations for Social Media Marketers in 2022.* [Online]
Disponibile da: https://blog.hubspot.com/marketing/data-backed-social-media-marketing-recommendations

HubSpot, 2022. *Are Brands Investing in Social Media Communities in 2022?.* [Online]
Disponibile da: https://blog.hubspot.com/marketing/brands-social-media-communities

HubSpot, 2022. *Flowchart Examples for Business.* [Online]
Disponibile da: https://blog.hubspot.com/marketing/flowchart-template

HubSpot, 2022. *How to Calculate Customer Lifetime Value.* [Online]
Disponibile da: https://blog.hubspot.com/service/how-to-calculate-customer-lifetime-value

HubSpot, 2022. *How to Make the Most of AI Writing Tools, According to Bloggers.* [Online]
Disponibile da: https://blog.hubspot.com/marketing/ai-writing-tools-blogging

HubSpot, 2022. *HubSpot is Crafted for Customer Experience.* [Online] Disponibile da: https://www.hubspot.com/why-choose-hubspot

HubSpot, 2022. *Our CRM Platform.* [Online] Disponibile da: https://www.hubspot.com/our-story

HubSpot, 2022. *Set up score properties to qualify contacts, companies, and deals.* [Online] Disponibile da: https://knowledge.hubspot.com/crm-setup/set-up-score-properties-to-qualify-leads

HubSpot, 2022. *Types of CRM Software: Which Is Right For Your Business?.* [Online] Disponibile da: https://blog.hubspot.com/sales/types-of-crm

IBM Cloud Education, 2020. *Natural Language Processing (NLP).* [Online] Disponibile da: https://www.ibm.com/cloud/learn/natural-language-processing

IBM Cloud Education, 2021. *What is Business Process Analysis?.* [Online] Disponibile da: https://www.ibm.com/cloud/blog/business-process-analysis

IBM Cloud Education, 2021. *What Is Business Process Modeling?.* [Online] Disponibile da: https://www.ibm.com/cloud/blog/business-process-modeling

IBM Cloud Education, 2022. *The Basics of Business Process Modeling and Notation (BPMN).* [Online]
Disponibile da: https://www.ibm.com/cloud/blog/bpmn

InStream, 2017. *InStream in the Top CRM Software Roundup.* [Online] Disponibile da: https://instream.io/en/instream-in-the-top-crm-software-roundup-by-capterra-com/

Jasper, 2022. *Meet Jasper, The Future Of Writing.* [Online] Disponibile da: https://app.jasper.ai

Jensen, L., 2021. *HubSpot Named a Leader in 2021 Gartner® Magic Quadrant™ for B2B Marketing Automation Platforms.* [Online] Disponibile da: https://www.hubspot.com/company-news/hubspot-named-a-leader-in-2021-magic-quadrant-for-b2b-marketing-automation-platforms

Jobvite, 2015. *Deconstructing the Recruiting Funnel.* [Online] Disponibile da: https://www.jobvite.com/blog/recruiting-process/7-benchmark-metrics-to-help-you-master-your-recruiting-funnel/

Justis, A., 2019. *Beyond CRM: Why CXM Positions Enterprises for Customer Success.* [Online] Disponibile da: https://blog.adobe.com/en/publish/2019/03/22/beyond-crm-why-cxm-positions-enterprises-for-customer-success

Kissmetrics, 2022. *Calculating Lifetime Value: A Case Study.* [Online] Disponibile da: https://blog.kissmetrics.com/wp-content/uploads/2011/08/calculating-ltv.pdf

Mailchimp, 2022. *How to Choose a Marketing Platform for Your Online Business.* [Online] Disponibile da: https://mailchimp.com/en-gb/resources/ecommerce-marketing-platform-comparisons/?locale=it:unavailable

Mailchimp, 2022. *https://mailchimp.com/marketing-glossary/conversion-rates/.* [Online] Disponibile da: Conversion Rate

Marr, B., 2020. *What Is GPT-3 And Why Is It Revolutionizing Artificial Intelligence?.* [Online] Disponibile da: https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/10/05/what-is-gpt-3-and-why-is-it-revolutionizing-artificial-intelligence/?sh=79abb0a1481a

Metz, C., 2020. *Meet GPT-3. It Has Learned to Code (and Blog and Argue)..* [Online] Disponibile da: https://www.nytimes.com/2020/11/24/science/artificial-intelligence-ai-gpt3.html

Microsoft, 2022. *Cos'è Customer Experience Management?.* [Online] Disponibile da: https://dynamics.microsoft.com/it-it/marketing/what-is-customer-experience-management-cxm/

Millington, R., 2021. *The Real Value of Your Brand Community.* [Online] Disponibile da: https://hbr.org/2021/05/the-real-value-of-your-brand-community

OpenAI, 2018. *OpenAI Charter.* [Online] Disponibile da: https://openai.com/charter/

OpenAI, 2021. *DALL·E: Creating Images from Text.* [Online] Disponibile da: https://openai.com/blog/dall-e/

OpenAI, 2021. *GPT-3 Powers the Next Generation of Apps.* [Online] Disponibile da: https://openai.com/blog/gpt-3-apps/

OpenAI, 2022. *DALL·E 2.* [Online] Disponibile da: https://openai.com/dall-e-2/#demos

Oracle, 2022. *Che cos'è il Customer Service?.* [Online] Disponibile da: https://www.oracle.com/it/cx/service/what-is-customer-service/

Pipedrive, 2022. *La piattaforma di vendita multifunzione ideata per espandere i ricavi.* [Online] Disponibile da: https://www.pipedrive.com/it

Pitman, J., 2022. *Local Consumer Review Survey 2022.* [Online] Disponibile da: https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/

Ray, A., 2021. *Gartner Expands Its Definition of Customer Experience Management (CXM).* [Online]
Disponibile da: https://blogs.gartner.com/augie-ray/2021/04/09/gartner-expands-its-definition-of-customer-experience-management-cxm/

Reichheld, F. & Schefter, P., 2000. *The Economics of E-Loyalty.* [Online] Disponibile da: https://hbswk.hbs.edu/archive/the-economics-of-e-loyalty

Salesforce, 2015. *Here's everything you need to know about social media monitoring..* [Online] Disponibile da: https://www.salesforce.com/products/marketing-cloud/best-practices/social-media-monitoring/

Salesforce, 2021. *Salesforce Ranked #1 in CRM Market Share for Eighth Consecutive Year.* [Online]
Disponibile da: https://www.salesforce.com/news/stories/salesforce-ranked-1-in-crm-market-share-for-eighth-consecutive-year/

Salesforce, 2022. *Definitive Guide to Net Promoter Score.* [Online] Disponibile da: https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/customer-service/calculate-net-promoter-score/

Salesforce, 2022. *What is CRM?.* [Online] Disponibile da: https://www.salesforce.com/it/learning-centre/crm/what-is-crm/

Salesforce, 2022. *What's the Future of CRM? Here's a Hint: It has Everything to Do with the Customer.* [Online] Disponibile da: https://www.salesforce.com/ap/hub/sales/future-of-crm/

Semji, 2021. *4 Content SEO Tasks To Automate Now For Higher Rankings & ROI.* [Online] Disponibile da: https://www.searchenginejournal.com/semji-content-seo-automation/426554/

Sharma, K., 2018. *How SEO And Content Marketing Work Together To Fuel Your Online Success.* [Online] Disponibile da: https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/07/03/how-seo-and-content-marketing-work-together-to-fuel-your-online-success/?sh=90dab6316bfe

SPH analytics, 2022. *The NPS Scoring Methodology.* [Online] Disponibile da: https://www.sphanalytics.com/solutions/listen-voice-healthcare-consumers/health-plan-member-experience/net-promoter-score/

Statcounter, 2022. *Search Engine Market Share Worldwide.* [Online] Disponibile da: https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share

Statista, 2022. *Customer Relationship Management Software.* [Online] Disponibile da: https://www.statista.com/outlook/tmo/software/enterprise-software/customer-relationship-management-software/worldwide

Statista, 2022. *Leading vendor market revenue share of customer relationship management (CRM) applications market worldwide from 2016 to 2020.* [Online] Disponibile da: https://dq51jve9h21d4.cloudfront.net/sites/default/files/imce/xcrm_leading_vendor.png.pagespeed.ic.RoW0aJtCev.png

TechVidvan, 2020. *Reinforcement Learning Algorithms and Applications.* [Online] Disponibile da: https://techvidvan.com/tutorials/reinforcement-learning/

The European Business Review, 2021. *Is Acquiring New Customers More Expensive Than Keeping Them?.* [Online] Disponibile da: https://www.europeanbusinessreview.com/is-acquiring-new-customers-more-expensive-than-keeping-them/

Underwood, T., 2021. *Mapping the latent spaces of culture.* [Online] Disponibile da: https://tedunderwood.com/2021/10/21/latent-spaces-of-culture/

University of Maryland, 2019. *AlphaGo family of AI programs grew from AMS simulation-based algorithms developed at UMD.* [Online] Disponibile da: https://isr.umd.edu/news/story/alphago-family-of-ai-programs-grew-from-ams-simulationbased-algorithms-developed-at-umd

Vtiger, 2022. *Evoluzione del CRM.* [Online] Disponibile da: https://www.vtiger.com/it/crm/evolution-of-crm/

Williams, P., 2021. *Intelligent Automation: How Combining RPA and AI Can Digitally Transform Your Organization.* [Online] Disponibile da: https://www.ibm.com/cloud/blog/intelligent-automation-how-combining-rpa-and-ai-can-digitally-transform-your-organization